



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Ciência da Informação (FCI)
Curso de graduação em Biblioteconomia

Necessidades de informação para a tomada de decisão na diplomacia brasileira

Brasília

2017

Luciana de Sousa Santos Costa

Necessidades de informação para a tomada de decisão na diplomacia brasileira

Orientadora: Profa. Dra. Rita de Cássia do Vale Caribé

Monografia apresentada à Faculdade de
Ciência da Informação da Universidade de
Brasília como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em
Biblioteconomia.

Brasília

2017



Título: Necessidades de informação para a tomada de decisão na diplomacia brasileira.

Aluna: Luciana de Sousa Santos Costa.

Monografia apresentada à Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Brasília, 16 de março de 2017.

Rita de Cássia do Vale Caribé - Orientadora
Professora da Faculdade de Ciência da Informação (UnB)
Doutora em Ciência da Informação

Maria Tereza Machado Teles Walter – Membro
Professora da Faculdade de Ciência da Informação (UnB)
Doutora em Ciência da Informação

Ailton Luiz Gonçalves Feitosa – Membro externo
Doutor em Ciência da Informação

Aos meus companheiros de jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus por todas as bênçãos concedidas a mim. Sou extremamente grata por tudo.

À Universidade de Brasília e à Faculdade de Ciência da Informação pela oportunidade, por todos os ensinamentos e pelo incentivo para o meu crescimento pessoal e profissional.

A minha orientadora, Professora Doutora Rita de Cássia do Vale Caribé, por guiar-me na jornada que é a construção de um trabalho de conclusão de curso e por todo o apoio e confiança dados a mim desde o meu primeiro semestre no curso de Biblioteconomia.

Aos meus pais, Edice e Luciano, que, apesar de todas as dificuldades, me apoiaram incondicionalmente.

Aos meus supervisores de estágio, Fátima Jaegger, Dimas Justo e Mônica Rizzo, por toda a aprendizagem e conselhos que recebi ao longo de dois anos que contribui como estagiária do Serviço de Gerência da RVBI no Senado Federal.

Aos meus amigos conquistados na Biblioteconomia que, carinhosamente, me apelidaram de Lucipédia e Herminone e estiveram comigo durante cada risada ou sofrimento durante a graduação, inclusive nos cafés-da-manhã do RU. Em especial: Thaís Monique, Glenda Máximo, Larissa Rocha, Josina Vieira, Victor Pinheiro, Lais Lorena, Camila Sousa e Thalyta Jubé.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

[...] “Em matéria de teoria política, a novidade não é necessariamente uma virtude, nem a velhice constitui um defeito.” (MORGENTHAU, 2003, p. 5)

“A razão senta-se firme e ereta, e não vai permitir que os sentimentos irrompam e a empurrem para abismos bravios. As paixões podem explodir, furiosas como verdadeiras selvagens que são, e os desejos podem imaginar toda sorte de coisas vãs: mas a razão deve ser sempre a última palavra em qualquer discussão, e o voto de desempate em toda decisão” (BRONTË, 1983).

RESUMO

O estudo objetiva identificar as necessidades de informação para a tomada de decisão na diplomacia brasileira. As necessidades são analisadas de acordo com o perfil profissiográfico da carreira de diplomata inferido a partir da Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006 e do Edital para o Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata no Brasil. A pesquisa é qualitativa, de caráter descritivo, realizada por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de questionário. O estudo considera a diplomacia no Brasil, a tomada de decisão como uma característica intrínseca às organizações e as necessidades de informação como algo natural ao exercício da carreira de diplomata brasileiro. Chegou-se a conclusão de que as necessidades de informação têm origem variada e abrangente e que as técnicas para tomada de decisão são, normalmente, utilizadas em conjunto.

Palavras-chave: Diplomacia no Brasil. Necessidades de informação. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The study aims to identify the information needs for decision-making in Brazilian diplomacy. The information needs are analyzed from the professional profile of diplomacy career inferred from Brazilian legislation 11.440, of December 29th, 2006 and on publication of test for admission on diplomacy career. The research is qualitative-quantitative, of descriptive objective, with bibliographic research, documentary research and questionnaire application. The study considers diplomacy in Brazil, decision-making as an intrinsic characteristic of organizations and the information needs as a natural to the exercise of the Brazilian diplomacy career. Having as main result the information needs are of varied and comprehensive origin and that the techniques for decision-making are normally used together.

Key words: Brazilian diplomacy. Information needs. Decision-making.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Relação entre os objetivos específicos e o questionário.....	36
Ilustração 2 – Mapa do perfil profissiográfico do diplomata brasileiro.....	52

LISTADE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária	38
Gráfico 2 - Área de formação na graduação	39
Gráfico 3 – Curso(s) de Graduação	40
Gráfico 4 – Posição na carreira de diplomata brasileira	41
Gráfico 5 – Lotação no MRE	41
Gráfico 6– Aspectos considerados essenciais para a tomada de decisão	43
Gráfico 7 – Informações utilizadas com maior frequência no cotidiano profissional	44
Gráfico 8 – Necessidades de informação com área ou abrangência temática definida no cotidiano profissional	45
Gráfico 9 – Frequência de uso dos serviços da biblioteca para auxiliar nas necessidades de informação	46
Gráfico 10 – Impacto temporal da tomada de decisão	47
Gráfico 11 – Utilização de técnicas no processo de tomada de decisão	48
Gráfico 12 – Técnicas utilizadas na tomada de decisão	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCE	Biblioteca Central
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CACD	Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata
CAD	Curso de Aperfeiçoamento de Diplomatas
CAE	Curso de Altos Estudos
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEBRASPE	Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de Eventos
CHDD	Centro de História e Documentação Diplomática
EUA	Estados Unidos da América
FUNAG	Fundação Alexandre de Gusmão
G-20	Grupo dos 20
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPRI	Instituto de Pesquisa em Relações Internacionais
IRBr	Instituto Rio Branco
MEC	Ministério da Educação
MRE	Ministério das Relações Exteriores
Ois	Organizações Intergovernamentais
ONGs	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
RISE	Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores
SciELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
SI	Sistema Internacional
TNT	Tratado da Não Proliferação das Armas Nucleares
UnB	Universidade de Brasília
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	14
2.1 Definição do problema e justificativa	14
2.2 Objetivos da pesquisa.....	15
2.2.1 Objetivo geral	15
2.2.2 Objetivos específicos.....	15
2.3 Delimitação do estudo.....	15
3 REVISÃO DE LITERATURA	16
3.1 Diplomacia: conceitos básicos e histórico.....	16
3.2 Diplomacia no Brasil.....	18
3.2.1 Ministério de Relações Exteriores (MRE)	19
3.2.2 Instituto Rio Branco (IRBr).....	21
3.2.3 Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG)	22
3.2.4 Biblioteca Azeredo da Silveira.....	24
3.3 Diplomata: perfil profissiográfico	25
3.4 Tomada de decisão	27
3.4.1 Processo de tomada de decisão	29
3.5 Necessidades de informação	30
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	38
5.1 Bloco 1: Dados sociodemográficos	38
5.2 Bloco 2: Compreensão sobre tomada de decisão e necessidades de informação	42
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	53

1 INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como principal objetivo identificar as necessidades de informação para a tomada de decisão, na diplomacia brasileira a partir do perfil profissiográfico da carreira de diplomata. Para tanto, está dividido em quatro capítulos principais: revisão de literatura, procedimentos metodológicos, apresentação e análise de dados e considerações finais.

A revisão de literatura está dividida em cinco partes. A primeira parte, Diplomacia: conceitos básicos e histórico, apresenta um panorama resumido da história da diplomacia e conceitos relacionados à compreensão da sua importância para as relações exteriores. A segunda parte, Diplomacia no Brasil, discorre sobre a principal instituição diplomática brasileira, o Ministério das Relações Exteriores (MRE) e órgãos relevantes para o seu funcionamento.

O tópico seguinte trata do perfil profissiográfico do diplomata brasileiro inferido a partir da Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006 e do Edital nº 1, de 3 de junho de 2016, para o Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata (CACD). A quarta parte, Tomada de decisão, busca contextualizar o uso, a importância e a interpretação da informação para a tomada de decisão, além de citar as arenas de uso estratégico da informação e os princípios utilizados no processo decisório. A quinta e última parte da revisão de literatura, Necessidades de informação, define o que são necessidades de informação e quais são os tipos de informação e demandas.

O capítulo sobre os procedimentos metodológicos explica o desenvolvimento metodológico desta pesquisa. Para este trabalho, foi utilizada a pesquisa quali-quantitativa, de caráter descritivo, com pesquisa bibliográfica e documental e aplicação de questionário. O capítulo sobre apresentação e análise de dados traz os resultados dos questionários por meio de gráficos e analisa-os à luz da revisão de literatura. O último capítulo apresenta as considerações finais sobre o assunto dessa pesquisa.

2 CONSTRUÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

2.1 Definição do problema e justificativa

Na sociedade da informação tem-se o pensamento de que as “[...] necessidades de informação são frutos de fenômenos sociais de interação com outros seres que estimulam a consciência para a construção de informação [...]” (SILVA, 2012, p. 105) e de que a informação é um “[...] componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz [...]” (CHOO, 2006, p. 27). As interações sociais nas organizações, sejam internas ou externas, geram necessidades de informação que surgem de acordo com as funções desempenhadas por cada cargo. Considerando o Ministério de Relações Exteriores (MRE), as necessidades de informação para a tomada de decisão têm impacto interno e externo, em nível nacional e internacional em questões de política externa, assinatura de tratados, decisões de guerra dentre outros temas.

As decisões em relações internacionais devem considerar questões institucionais, procedimentais e conceituais (MORGENTHAU, 2012), mas também questões de ordem política (MORGENTHAU, 2012) e informações de qualidade (BEAL, 2007). Considerando tal afirmação, a informação torna-se um componente fundamental para as instituições diplomáticas. Nesse contexto, a necessidade e uso da informação são percebidos como questões relevantes e amplamente discutidas no campo das relações internacionais, seja por leigos ou especialistas. Um exemplo foi a invasão do Iraque pelos Estados Unidos da América (EUA) em 2003. A invasão aconteceu baseada em questões políticas e em informação não confirmada de que o Iraque estaria produzindo artefatos nucleares sem autorização do Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (ONU), descumprindo, assim, o Tratado de Não Proliferação das Armas Nucleares (TNT) (HOBBSAWN, 2007).

Considerando que a tomada de decisão pode gerar grandes fracassos ou sucessos retumbantes (HELLER, 1991); que os processos decisórios têm sua efetividade aumentada quando buscam por mais informações e pontos de vista diferentes (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992); que a tomada de decisão consiste em um processo intrínseco às organizações (CHOO, 2006); que demanda diversos tipos de informações de qualidade (BEAL, 2007) e confiáveis (GOMES; ARAYA; CARIGNANO, 2003); e que as decisões diplomáticas brasileiras afetam o Brasil tanto interna quanto externamente, pergunta-se: quais são as necessidades de informação, baseadas no perfil profissiográfico do diplomata, para a tomada de decisão na diplomacia brasileira?

2.2 Objetivos da pesquisa

2.2.1 Objetivo geral

Identificar as necessidades de informação para a tomada de decisão dos diplomatas brasileiros a partir do seu perfil profissiográfico.

2.2.2 Objetivos específicos

- Sintetizar o perfil profissiográfico da carreira de diplomata no Brasil;
- Caracterizar a tomada de decisão no cenário da diplomacia brasileira;
- Sistematizar as necessidades de informação para a diplomacia brasileira.

2.3 Delimitação do estudo

Em relações internacionais, decisões não são fundamentadas apenas em “[...] conceitos, instituições e procedimentos tradicionais [...]” (MORGENTHAU, 2003, p. 12), elas baseiam-se também na ordem política vigente (MORGENTHAU, 2003, p. 12) e em informações de qualidade (BEAL, 2007). Considerando tal premissa, este estudo delimita-se a analisar as necessidades de informação para a tomada de decisão na diplomacia baseada no perfil profissiográfico da carreira de diplomata brasileiro. Para tanto o estudo considera a diplomacia no Brasil, a tomada de decisão como uma característica intrínseca às organizações e as necessidades de informação como algo natural ao exercício da carreira de diplomata brasileiro.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 Diplomacia: conceitos básicos e histórico

Sousa e Mendes (2014, p. 64) definem diplomacia como uma

Atividade formal de um Estado frente a outros Estados. Sendo uma das instituições fundamentais do sistema internacional, constitui um dos instrumentos da política externa, utilizado para o estabelecimento e desenvolvimento de contatos plurilaterais de caráter pacífico entre governos de diferentes Estados e outras entidades, através do emprego de intermediários mutuamente reconhecidos entre as partes.

A diplomacia teve origem na Grécia Antiga (SOUSA; MENDES, 2014) e se desenvolveu no século XVII com o nascimento do Estado Moderno e o Tratado de Vestfália, em 1648, quando foram definidos princípios de soberania e autonomia dos Estados (PECEQUILO, 2004). A regulamentação da diplomacia como atividade de Estado se deu entre setembro de 1814 e junho de 1815, no Congresso de Viena (SOUSA; MENDES, 2014), quando as monarquias europeias regidas pelas principais potências da época – Inglaterra, Prússia, Rússia e Áustria – se reuniram, após o projeto napoleônico para a expansão territorial francês, com o objetivo de reorganizar e desenvolver os territórios tomados por Napoleão. Assim, as principais funções da diplomacia são (SOUSA; MENDES, 2014):

- Representar um determinado Estado perante os atores internacionais e outro(s) Estado(s);
- Promover a comunicação entre os Estados, reunindo e transmitindo informações;
- Mediar negociações e, em determinados casos, negociar questões relacionadas à política externa, tratados etc.;
- Promover e salvaguardar os interesses de um determinado Estado perante os atores internacionais e outro(s) Estado(s).

A diplomacia, lastro essencial para as relações internacionais, é parte do Sistema Internacional (SI). Pecequilo (2004) defende que o SI tem sua origem na anarquia e que a ordem depende do poder dos atores que o compõem. Isto é, a ordem se estabelece a partir das relações e dinâmicas dos atores, variando entre conflito e cooperação dependendo do período e do espaço em que as relações acontecem. O Sistema Internacional é fundamentado em dimensão (global e fechado), consistência (heterogêneo) e estrutura e varia entre unipolar, bipolar e multipolar. Os atores que compõem o SI estão divididos entre estatais ou não-estatais. Os estatais são os partidos políticos, os grupos de interesse – grupos de *lobby*,

sociedade civil organizada etc. – e a opinião pública (PECEQUILO, 2004). Enquanto os não-estatais são as Organizações Intergovernamentais (OIs), as Organizações Não Governamentais (ONGs) e as Companhias Multinacionais (PECEQUILO, 2004).

Pecequilo (2004) esclarece que o funcionamento e o relacionamento entre os Estados depende das atividades econômicas, políticas e diplomáticas estabelecidas entre eles, tratando, assim, dos “Estados e sua dimensão doméstica” (PECEQUILO, 2004, p. 43) e dos “Estados e os recursos de poder” (PECEQUILO, 2004, p. 57). Quanto aos “Estados e sua dimensão doméstica” (PECEQUILO, 2004, p. 43), cada Estado possui regime, forma e sistema de governo. Pecequilo (2004) caracteriza esses três aspectos baseando-se em Maquiavel, Montesquieu, os Federalistas e Weber, considerando assim duas formas de governo, a República ou a Monarquia, que são de natureza Parlamentarista ou Presidencialista e têm governos democráticos. Além dessa caracterização, o Estado precisa de regras internas, Constituição e a organização dos três poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário – e é influenciado por fatores externos como os partidos políticos, os grupos de interesse nacional e a opinião pública nacional.

No que se refere aos “Estados e os recursos de poder” (PECEQUILO, 2004, p. 57), o Estado é o meio e o fim dentro do Sistema Internacional, se mantém fundamentado em violência e racionalidade e sua capacidade depende de seus recursos de poder. A capacidade de um Estado é diretamente proporcional ao poder que este possui no SI. Baseando-se nos recursos de poder, os Estados podem ser classificados em superpotências ou potências mundiais, potências regionais – divididas em dois níveis, potência regional de nível e potência regional de nível 2 – e potências locais.

As superpotências ou potências mundiais são classificadas de acordo com o controle que têm sobre as dimensões de *soft* e *hard power* (PECEQUILO, 2004). O *hard power* ou, em tradução literal, poder duro se constitui em “[...] estímulos ou ameaças para obrigar os outros a fazer aquilo que nós queremos [...]” (SOUSA; MENDES, 2014, p. 143). Enquanto o *soft power*, ou em tradução literal, poder suave está associado a recursos de poder intangíveis – instituições, cultura, valores e ideologias – e tende a

[...] provocar um comportamento cooptativo, ou seja, a levar os outros a desejar o mesmo que nós próprios. O poder suave baseia-se em recursos como a capacidade de atração das nossas ideias ou a capacidade de determinar a agenda política de modo a moldar as preferências expressas por outros. (SOUSA; MENDES, 2014, p. 143)

Joseph Nye Jr. (2009) cunhou o termo *smart power* – poder inteligente. O termo passou a compor a classificação dos Estados em superpotências ou não. O *smart power* é a capacidade de combinar *hard power* e *soft power* (NYE JR., 2009). Ou seja, a capacidade de combinar recursos militares, econômicos etc. a recursos intangíveis, promovendo, assim, um comportamento cooperativo, de forma que o Estado que passa a cooperar com outro Estado que faz uso do *smart power* não perceba o uso do poder inteligente.

As potências regionais são divididas em níveis: potência regional de nível 1 e potência regional de nível 2. As potências regionais de nível 1 são “[...] países com projeção de poder limitada à escala regional, mas ainda combinam certa eficiência os recursos *hard* e *soft* [...]” (PECEQUILO, 2004, p. 62). As potências regionais de nível 1 se caracterizam, principalmente, por recursos centrados na atividade econômica, desenvolvimento social, político e econômico homogêneo, tecnologia avançada e alta autonomia no Sistema Internacional. Já as potências regionais de nível 2 não têm o mesmo potencial de desenvolvimento das potências regionais de nível 1, são “[...] nações sem condições de consolidar uma maior atuação política mundial, limitando-se a uma área de influência regional [...]” (PECEQUILO, 2004, p. 63).

As potências locais desempenham um papel local. Isto é, são Estados que atuam de maneira limitada para “[...] preservar sua existência política e territorial [...]” (PECEQUILO, 2004, p. 65). Assim, costumam se aliar para conseguir vantagens políticas e econômicas no cenário internacional.

3.2 Diplomacia no Brasil

O Brasil, no Sistema Internacional, se caracteriza como uma potência regional de nível 2. Não combina de maneira eficiente recursos de *soft* e *hard power*, além de não alinhar de forma homogênea o desenvolvimento social, político e econômico. A diplomacia brasileira se caracteriza por manter como princípio a solução pacífica dos conflitos, tanto que está em paz há mais de 140 anos com os países da América Latina (AMADO, 2013) e, também, por questões que caracterizam o Brasil enquanto país: multiétnico e miscigenado, valores ocidentais, país membro do Grupo dos 20 (G-20) etc. (AMADO, 2013).

A diplomacia brasileira tem suas origens em 1808, quando Rodrigo de Souza Coutinho, Conde de Linhares, foi designado, pelo Príncipe Regente D. João VI, como Ministro e Secretário de Estado para os Negócios Estrangeiros e da Guerra (CASTRO, 2009). A partir dessa designação, a diplomacia brasileira passou por diversas transições e o Ministério das Relações Exteriores (MRE) passou por distintas gestões.

Na segunda década do século XXI, o MRE passou a contar com uma estrutura diversificada de repartições internas e instituições no exterior, além ter uma estrutura acadêmica para a formação de diplomatas. Sendo que a carreira de diplomata está dividida em três grupos: secretários – terceiro secretário, segundo secretário e primeiro secretário –, conselheiros e ministros – ministro de segunda classe e ministro de primeira classe (BRASIL, 2006). Algumas questões relevantes sobre a estrutura do MRE estão descritas nos tópicos 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3 e 3.2.4.

3.2.1 Ministério de Relações Exteriores (MRE)

O Ministério das Relações Exteriores (MRE), que funciona no Palácio do Itamaraty, é um dos órgãos que compõem o poder executivo brasileiro. De acordo com a Portaria nº 212, de 30 de abril de 2008, que aprovou o Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores (RISE), o MRE é o

[...] órgão político da Administração direta cuja missão institucional é auxiliar o Presidente da República na formulação da política exterior do Brasil, assegurar sua execução, manter relações diplomáticas com governos de Estados estrangeiros, organismos e organizações internacionais e promover os interesses do Estado e da sociedade brasileira no exterior. (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2008, art. 1º).

O MRE é o órgão responsável pela política externa e pelas relações internacionais do Brasil. Assessora o Presidente da República na formulação da política externa brasileira e em negociações internacionais, bem como concretiza as relações diplomáticas entre o Brasil e outros Estados ou órgãos internacionais (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2008).

De acordo com o artigo 2º da Portaria nº 212, de 30 de abril de 2008, o MRE atua em cinco áreas de competência, são elas:

I – política internacional; II – relações diplomáticas e serviços consulares; III – participação nas negociações comerciais, econômicas, jurídicas, financeiras, técnicas e culturais com Governos e entidades estrangeiras; IV – programas de cooperação internacional e de promoção comercial; e V – apoio a delegações, comitivas e representações brasileiras em agências e organismos internacionais e multilaterais. (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2008, art. 2º).

Além dessas cinco áreas de competência, no que se refere aos assuntos de responsabilidade do MRE, o Ministério deve

I – dar execução às diretrizes de política exterior estabelecidas pelo Presidente da República; II – propor ao Presidente da República linhas de atuação na condução dos negócios estrangeiros; III – recolher as informações necessárias à formulação e execução da política exterior do Brasil, tendo em vista os interesses da segurança e do desenvolvimento nacionais; IV – contribuir para a formulação e implementação, no plano internacional, de políticas de interesse para o Estado e a sociedade em colaboração com organismos da sociedade civil brasileira; V – administrar as relações políticas, econômicas, jurídicas, comerciais, culturais, científicas, técnicas e tecnológicas do Brasil com a sociedade internacional; VI – negociar e celebrar tratados, acordos e demais atos internacionais; VII – promover os interesses governamentais, de instituições públicas e privadas, de empresas e de cidadãos brasileiros no exterior; VIII – acompanhar e participar da evolução dos aspectos internacionais relacionados, inter alia, a) direitos humanos e temas sociais; b) combate a ilícitos transnacionais; c) meio ambiente; d) Direito do Mar, Antártida e espaço exterior; e) paz e segurança internacionais; f) acesso a mercados, propriedade intelectual, defesa comercial, agricultura e produtos de base, comércio de serviços; g) desarmamento e tecnologias sensíveis; e h) direito internacional geral. IX – representar o Governo brasileiro, no exterior, por meio das Missões Diplomáticas de caráter permanente ou temporário e das Repartições Consulares; X – representar o Governo brasileiro nas relações oficiais, no Brasil, com Missões Diplomáticas, outros órgãos de Governos estrangeiros e agências de Organismos Internacionais; XI – organizar e instruir as Missões Especiais e a representação do Governo brasileiro em conferências e reuniões internacionais e participar da organização e instrução de Delegações chefiadas por autoridades de outros ministérios; XII – organizar conferências e reuniões internacionais que se realizem no Brasil; XIII – desenvolver atividades de: a) promoção comercial do Brasil no exterior, pelo fomento das exportações, investimentos externos, fluxos turísticos, transferência de tecnologia entre empresas e eficiência comercial; b) promoção cultural do Brasil no exterior; c) cooperação técnica, científica e tecnológica; e d) divulgação da realidade brasileira no exterior. XIV – acompanhar e participar da evolução da pauta de assuntos que dizem respeito às questões de integração regional e ao MERCOSUL; XV – incumbir-se da assistência aos cidadãos brasileiros no exterior e formular políticas públicas para as comunidades brasileiras no exterior; XVI – zelar pela observância das normas do cerimonial brasileiro; XVII – relacionar-se com os poderes executivo e legislativo dos Estados da União e seus municípios para apoiá-los em questões internacionais; e XVIII – desenvolver as demais atividades que lhe atribua a lei ou ato do Presidente da República. (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2008, art. 3º).

O MRE está sediado em Brasília, Distrito Federal, porém, possui unidades no Brasil e exterior. No Brasil, o órgão conta com repartições internas de apoio ao Ministro e a Secretaria-Geral de Relações Exteriores; o Instituto Rio Branco (IRBr) e a Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG), além dos Escritórios de Representação e as Comissões

Brasileiras Demarcadoras de Limites. No exterior, o Ministério dispõe de 139 Embaixadas, 52 Consulados-Gerais, 11 Consulados, 8 Vice-Consulados, 12 Missões ou Delegações e 3 Escritórios (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, [2016]). Cabe ressaltar que as Embaixadas representam os interesses brasileiros nos países em que estão localizadas (BRASIL, 1965) e os Consulados atendem os brasileiros no exterior e a comunidade local (BRASIL, 1967).

3.2.2 Instituto Rio Branco (IRBr)

O Instituto Rio Branco (IRBr) foi criado pelo Decreto-Lei nº 7.473, de 18 de abril de 1945, junto aos episódios que precederam o fim da Segunda Guerra Mundial, como um “centro de investigação e ensino” (BRASIL, 1945, art. 1º) para o MRE. O artigo 2º do referido Decreto-Lei, definiu que a finalidade do IRBr é

a) a formação, o aperfeiçoamento e a especialização de funcionários do Ministério das Relações Exteriores; b) o preparo de candidatos ao concurso para a carreira de “Diplomata”; c) a realização, por iniciativa própria, ou em mandato universitário, de cursos especiais dentro do âmbito dos seus objetivos; d) a difusão, mediante ciclos de conferências e cursos de extensão, de conhecimentos relativos aos grandes problemas nacionais e internacionais; e) a sistematização de dados e documentos e a realização de pesquisas sobre história política e diplomática. Parágrafo único. O Instituto poderá também servir de órgão de informação geral para funcionários do Governo federal, ou para delegados a congressos e reuniões no exterior. (BRASIL, 1945, art. 2º).

O artigo 2º do Decreto-Lei nº 8.461, de 26 de dezembro de 1945 deu nova redação ao Decreto-Lei nº 7.473, de 18 de abril de 1945, redefinindo a finalidade do IRBr

I - a formação, o aperfeiçoamento e a especialização de funcionários do Ministério das Relações Exteriores; II - o ensino das matérias exigidas para o ingresso na carreira de Diplomata; III - a realização, por iniciativa, própria, ou em mandato universitário, de cursos especiais dentro do âmbito dos seus objetivos; IV - a difusão, mediante ciclos de conferências e cursos de extensão, de conhecimentos relativos aos grandes problemas nacionais e internacionais; V - colaborar com o Serviço de Documentação na realização de pesquisas sobre assuntos relacionados com a finalidade do Ministério. (BRASIL, 1945).

De acordo com o artigo 236 da Portaria nº 212, de 30 de abril de 2008, o Instituto é responsável pela promoção e realização do Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata (CACD) e pela formação e especialização dos diplomatas brasileiros. Sendo que o CACD é realizado junto ao Centro Brasileiro de Pesquisa em Avaliação e Seleção e de Promoção de

Eventos (CEBRASPE). Para tanto, o Instituto oferece cursos de aperfeiçoamento aos servidores da carreira diplomática:

- Curso de Formação do Instituto Rio Branco: ministrado aos nomeados no CACD, ou seja, aos terceiros secretários. É essencial para a “[...] confirmação como funcionário do Serviço Exterior Brasileiro [...]” (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. INSTITUTO RIO BRANCO, 2016);
- Curso de Aperfeiçoamento de Diplomatas (CAD): ministrado aos segundos e primeiros secretários para subsidiar o desenvolvimento de suas funções (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. INSTITUTO RIO BRANCO, 2016);
- Curso de Altos Estudos (CAE): curso dado aos conselheiros, ministros de segunda e primeira classe. Constitui-se na “[...] elaboração de uma tese analítica e propositiva, com relevância funcional e utilidade para a diplomacia brasileira [...]” (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. INSTITUTO RIO BRANCO, 2016) ou que contribua para a bibliografia da diplomacia brasileira. O CAE foi previsto na Lei nº 3.917, de 14 de julho de 1961 e criado pelo Decreto nº 79.556, de 20 de abril de 1977.

O IRBr, com mais de sete décadas como centro de ensino diplomático, é referenciado internacionalmente como academia diplomática (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. INSTITUTO RIO BRANCO, 2016). O Instituto conta com publicações próprias, coordenadas pela Secretaria Acadêmica e tratadas pela biblioteca do Instituto, a Biblioteca Embaixador João Guimarães Rosa: *Revista JUCA*, *Anuário* e *Caderno de Ensaios* (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. INSTITUTO RIO BRANCO, 2016).

3.2.3 Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG)

A Fundação Alexandre de Gusmão (FUNAG) foi criada pela Lei nº 5.717, de 26 de outubro de 1971, como entidade vinculada ao MRE. Suas funções encontram-se definidas no artigo 1º da referida lei e são:

I - realizar e promover atividades culturais e pedagógicas no campo das relações internacionais; II - realizar e promover estudos e pesquisas sobre problemas atinentes às relações internacionais; III - divulgar a política externa brasileira em seus aspectos gerais; IV - contribuir para a formação no Brasil de uma opinião pública sensível aos problemas da convivência internacional; e V - outras atividades compatíveis com suas

finalidades e estatutos. Parágrafo único. Na realização de seus objetivos básicos, a Fundação aproveitará a experiência adquirida pelos diplomatas brasileiros no exercício de suas funções no exterior e na Secretaria de Estado. (BRASIL, 1971).

A Fundação, com o intuito de cumprir com o artigo 1º da lei que a criou, publica livros sobre política externa, história diplomática entre outros assuntos correlatos às relações internacionais. Promovendo a disseminação da informação, a FUNAG conta com uma Biblioteca Digital, que também é loja virtual, na qual todas as suas publicações estão disponibilizadas gratuitamente em formato pdf e Epub.

A FUNAG conta, também, com dois órgãos de pesquisa e promoção de estudo: o Centro de História e Documentação Diplomática (CHDD) e o Instituto de Pesquisa em Relações Internacionais (IPRI). O CHDD foi criado pelo Decreto nº 2.071, de 13 de dezembro de 1996, alterado pelos Decretos nº 3.963, de 10 de outubro de 2001 e nº 5.980, de 6 de dezembro de 2006 e tem sua sede no Palácio do Itamaraty, no Rio de Janeiro. De acordo com o artigo 14 do Decreto nº 5.980/2006, o CHDD é responsável por

I - promover e divulgar estudos e pesquisas sobre história diplomática e das relações internacionais do Brasil; II - promover a realização de cursos, conferências, seminários, congressos e outras atividades de natureza acadêmica, no campo da história diplomática; III - incentivar e promover a edição de livros e periódicos sobre os temas de sua competência; IV - criar e difundir instrumentos de pesquisa sobre a história diplomática e das relações internacionais do Brasil; e V - cooperar com entidades públicas e privadas em iniciativas tendentes à conservação do prédio da Biblioteca do Palácio Itamaraty do Rio de Janeiro, bem como à preservação e organização dos acervos do Ministério das Relações Exteriores (Biblioteca, Mapoteca e Arquivo Histórico) depositados naquele Palácio. (BRASIL, 2006).

O CHDD, de acordo com a página *web* da FUNAG (2016), é primordialmente um centro histórico e não arquivístico, pois se destina a pesquisas e publicações temáticas ou de determinadas personalidades históricas. O Centro publica, semestralmente, o periódico *Cadernos do CHDD* que divulga pesquisas relacionadas à história diplomática.

O Instituto de Pesquisa em Relações Internacionais (IPRI) foi instituído pelo Decreto nº 94.973, de 25 de setembro de 1987, tendo como competências, conforme seu artigo 13:

I - desenvolver e divulgar estudos e pesquisas sobre temas atinentes às relações internacionais; II - promover a coleta e a sistematização de documentos relativos ao seu campo de atuação; III - fomentar o intercâmbio científico com instituições congêneres nacionais, estrangeiras e internacionais; e IV - realizar e promover cursos, conferências, seminários e congressos na área de relações internacionais. (BRASIL, 2006).

O IPRI organiza e publica diversas obras em áreas de interesse para as relações internacionais e disponibiliza um banco de teses e dissertações e uma lista de periódicos nacionais e internacionais na sua página *web*.

3.2.4 Biblioteca Azeredo da Silveira

A Biblioteca Azeredo da Silveira ou Biblioteca Embaixador Antonio Francisco Azeredo da Silveira é uma instituição referenciada na América do Sul pelo acervo em relações internacionais (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. BIBLIOTECA AZEREDO DA SILVEIRA, [2017]). Acervo focado principalmente em política externa, geografia e ciência política. A coleção conta também com aproximadamente 590 títulos de periódicos. A Biblioteca disponibiliza o acesso em seu portal *web* a 7 bases de dados:

- EBSCO *Host*;
- *Columbia International Affairs Online*: base de dados com materiais sobre relações internacionais;
- Portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES);
- Museu Internacional da *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO);
- Base de dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA);
- BOE.es: base de dados com legislação espanhola em texto completo e com análise jurídica;
- *United Nations Treaty Collection*: base de dados com tratados multilaterais e acordos internacionais depositados na ONU;
- *SciELO*.

A Biblioteca está subordinada ao Departamento de Comunicação e Documentação do MRE e está localizada no Anexo II do Palácio do Itamaraty em Brasília. A Biblioteca Azeredo da Silveira funciona de segunda-feira a sexta-feira, entre às 8h e 20h. O usuário pode usar o espaço da Biblioteca para pesquisa, consultas e leituras. De acordo com a página *web* da Biblioteca, são disponibilizados dois serviços: atendimento e empréstimo/devolução.

3.3 Diplomata: perfil profissiográfico

O perfil profissiográfico é um instrumento utilizado para a determinação de características, habilidades cognitivas, técnicas e comportamentais, além das atitudes desejáveis em um profissional. É o delineamento do que é necessário para exercer determinadas funções. A carreira do diplomata brasileiro não tem perfil profissiográfico definido ou disponibilizado pelo MRE. Assim, o perfil profissiográfico foi inferido a partir da Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006, e do Edital nº 1, de 3 de junho de 2016 para o Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata (CACD), além de incorporar os textos de Amado (2013), Hobsbawn (2007) e Kissinger (2012).

Hobsbawm (2007, p. 9) afirma que um historiador deve “[...] tomar distância, tanto quanto possível, dos registros da época contemporânea e vê-los em um contexto mais amplo e com uma perspectiva mais longa [...]”. Considerando o que Kissinger (2012, p. 41) narra sobre o Cardeal de Richelieu (1585-1642) e a França que “[...] passou a jogar com as rivalidades geradas pela Reforma [Protestante] entre seus vizinhos. Os governantes franceses viram a fraqueza progressiva do Sacro Império Romano [...] favorecia a segurança da França e, com ajuda da sorte, a deixaria expandir-se para o leste [...]”, esse dever não é apenas do historiador, é também dos diplomatas e dos governantes em momentos de tomada de decisão ou mesmo em momentos informais que abrem campo para negociações importantes. Amado (2013, p. 19) afirma que o “[...] diplomata brasileiro é muito bom, mesmo na comparação direta com os diplomatas de outros países, incluindo ou mesmo pondo em destaque os dos mais desenvolvidos [...]”.

A Carreira de Diplomata compõe, junto a Carreira de Oficial de Chancelaria e a Carreira de Assistente de Chancelaria, o Serviço Exterior Brasileiro (BRASIL, 2006, art. 2º). Como requisitos básicos para o ingresso na Carreira de Diplomata, como consta no item 2.4 do Edital nº 1, de 3 de junho de 2016 para o Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata, o candidato deve

b) ter sido aprovado no concurso; c) ser brasileiro nato [...]; d) estar no gozo dos direitos políticos; e) estar em dia com as obrigações do Serviço Militar, para os candidatos do sexo masculino; f) estar em dia com as obrigações eleitorais; g) apresentar diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de graduação de nível superior, emitido por instituição de ensino credenciada pelo Ministério da Educação (MEC). No caso de a graduação ter sido realizada em instituição estrangeira, caberá exclusivamente ao candidato a responsabilidade de apresentar, até a data da posse, a revalidação do diploma exigida pelo MEC, nos termos do artigo 48

da Lei nº 9.394/1996; h) ter idade mínima de 18 anos; e i) [...] apresentar aptidão física e mental para o exercício das atribuições do cargo, verificada por meio de exames pré-admissionais.

Assim, não existe formação específica para o ingresso na Carreira de Diplomata e a admissão é feita por concurso público. Sendo que, desde 1946, o CACD acontece todos os anos.

O CACD é dividido em três fases, de acordo com o Edital nº 1, de 3 de junho de 2016:

- A primeira fase se constitui em uma prova objetiva com questões de língua portuguesa, língua inglesa, história mundial, história do Brasil, política internacional, geografia, noções de economia, direito e direito internacional público. A primeira fase tem caráter eliminatório e de habilitação para as segunda e terceira fases.
- A segunda fase é uma prova escrita de língua portuguesa de caráter eliminatório e de habilitação para a participação na terceira fase.
- A terceira e última fase se constitui em provas escritas de língua inglesa, história do Brasil, política internacional, geografia, noções de economia, direito e direito internacional público e em uma prova objetiva de língua espanhola e francesa.

Após aprovação no CACD, o candidato ingressa no MRE como Terceiro Secretário e inicia o Curso de Formação do Instituto Rio Branco. De acordo com critérios estabelecidos na Seção V, da Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006, o diplomata ascende a Segundo Secretário, Primeiro Secretário, Conselheiro, Ministro de Segunda Classe e Ministro de Primeira Classe. O RISE não esclarece quais são as funções específicas de cada classe da carreira de diplomata no Brasil. No entanto, tanto no Brasil quanto no exterior o trabalho do diplomata pode ser político, comercial, consular, cultural ou administrativo (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, [2017]). E na página *web* do MRE, na seção Carreira Diplomática, esclarece que o diplomata deve promover os interesses brasileiros no contexto internacional, além de

Representar o Brasil perante outros países e organizações internacionais; reunir informações para contribuir à formulação da política externa brasileira; participar de reuniões internacionais e, nelas, negociar em nome do Brasil; promover o comércio exterior brasileiro e atrair turismo e investimentos; promover a cultura e os valores do povo brasileiro; prestar assistência consular aos compatriotas no exterior. (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, [2017]).

Tal trecho corrobora com o artigo 3º da Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006 em que o servidor da carreira de diplomata desempenha “atividades de natureza diplomática e

consular, em seus aspectos específicos de representação, negociação, informação e proteção de interesses brasileiros no campo internacional”. Assim os servidores do serviço exterior brasileiro desenvolvem suas atividades na Secretaria de Estado ou em postos do MRE no exterior (BRASIL, 2006, art. 12).

O servidor do serviço exterior brasileiro tem como deveres específicos, de acordo com a Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006,

I - atender pronta e solícitamente ao público em geral, em especial quando no desempenho de funções de natureza consular e de assistência a brasileiros no exterior; II - respeitar as leis, os usos e os costumes dos países onde servir, observadas as práticas internacionais; III - manter comportamento correto e decoroso na vida pública e privada; IV - dar conhecimento à autoridade superior de qualquer fato relativo à sua vida pessoal, que possa afetar interesse de serviço ou da repartição em que estiver servindo; e V - solicitar, previamente, anuência da autoridade competente, na forma regulamentar, para manifestar-se publicamente sobre matéria relacionada com a formulação e execução da política exterior do Brasil. (BRASIL, 2006, art. 27)

Com base no artigo 28 da Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006, quando em função de chefia, o servidor do serviço exterior brasileiro deve

I - defender os interesses legítimos de seus subordinados, orientá-los no desempenho de suas tarefas, estimular-lhes espírito de iniciativa, disciplina e respeito ao patrimônio público; II - exigir de seus subordinados ordem, atendimento pronto e cortês ao público em geral e exatidão no cumprimento de seus deveres, bem como, dentro de sua competência, responsabilizar e punir os que o mereçam, comunicando as infrações à autoridade competente; e III - dar conta à autoridade competente do procedimento público dos subordinados, quando incompatível com a disciplina e a dignidade de seus cargos ou funções. (BRASIL, 2006)

3.4 Tomada de decisão

A tomada de decisão é a escolha entre duas ou mais alternativas para solucionar determinado problema, podendo gerar consequências de curto, médio ou longo prazo ou um impacto multidimensional – junção do curto, médio e longo prazo (GOMES; GOMES, 2012). Consequentemente, a tomada de decisão “[...] é uma ação à qual pessoas e entidades estão permanentemente submetidas [...]” (COSTA NETO, 2007a, p. 7) independente de serem decisões simples ou complexas. Gomes e Gomes (2012) afirmam que a tomada de decisão recebe influência de variáveis subjetivas sendo elas culturais e emocionais e/ou afetivas do indivíduo ou dos indivíduos envolvidos no processo decisório, além da capacidade limitada de processamento de informação no cérebro humano. Assim, “[...] a qualidade das decisões

irá depender tanto da qualidade da informação provida quanto da capacidade dos tomadores de decisão de interpretá-la e usá-la na escolha das melhores alternativas [...]” (BEAL, 2007, p. 21), sendo que o acesso à informação de qualidade – precisa, clara, relevante, oportuna e consistente – possibilita a redução da incerteza na tomada de decisão.

A tomada de decisão está diretamente relacionada à estratégia, entendida como a utilização de recursos para atingir determinados objetivos e/ou metas (MARCOUSÉ *et al.*, 2014). Exemplificando, em uma entrevista de emprego ou para um país ratificar um tratado de desarmamento, em que devem ser consideradas relações com outros países, opinião dos cidadãos etc. Assim, a tomada de decisão é entendida por Choo (2006, p. 29) como a “[...] terceira arena de uso estratégico da informação [...]”. Significando que as instituições buscam e analisam informações para subsidiar o processo de tomada de decisão e que a informação é um componente intrínseco às organizações. Cintra (2005) afirma que a tomada de decisão contempla a definição de estratégias, o conhecimento geral ou genérico do problema e o modelo comportamental dos atores envolvidos, considerando a diferença entre o que existe e o que se espera, o recorte usado na delimitação do problema e quais variáveis a teoria proporciona dentro do recorte.

Para o sucesso da alternativa escolhida na tomada de decisão, a informação de qualidade é elemento essencial para alimentar os processos de tomada de decisão e os processos operacionais das organizações (BEAL, 2007). A importância da informação de qualidade é explicada pelas inter-relações organizacionais, ambientais, sociais e culturais em constante mudança na sociedade da informação (CHOO, 2006) e “[...] informação e conhecimento representam patrimônios cada vez mais valiosos, necessários para que se possa prever, compreender e responder às mudanças ambientais [...]” (BEAL, 2007, p. 7). Assim, a informação nas organizações tem finalidade estratégica e Choo (2006) afirma que existem três arenas para o uso estratégico da informação, são elas:

- Informação para a criação de significado: quando a informação é direcionada ao ambiente externo com o objetivo de analisar ameaças e oportunidades e interação entre a organização e os *stakeholders*;
- Informação para construir conhecimento: quando a informação dá base para a criação de conhecimento e inovação nas organizações;
- Informação para a tomada de decisão: quando a informação embasa a tomada de decisão nas organizações.

As três arenas estão inter-relacionadas e constituem base estratégica para as organizações. Para Choo (2006), processar e analisar informação são funções essenciais durante o processo de tomada de decisão. Complementando, Choo (2006) afirma que uma organização que consiga integrar as três arenas é considerada uma organização do conhecimento. Moresi (2000) argumenta que o principal valor da informação para uma organização é seu uso e aplicação na tomada de decisão, no entanto, em determinados casos, pode acontecer o excesso de informações inúteis ou a insuficiência de informações.

3.4.1 Processo de tomada de decisão

O processo de tomada de decisão ou processo decisório se inicia com a “[...] identificação de problemas ou oportunidades, na coleta e análise de dados e informações sobre estes problemas/oportunidades e na conversão dessa informação em ação [...]” (TARAPANOFF, 2004, p. 14). Gomes e Gomes (2012) afirmam que o processo decisório é composto por três atores, o decisor – retifica e se responsabiliza por uma decisão e assume as consequências, pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas –, o facilitador – coordena o processo decisório, estabelecendo métodos de avaliação – e o analista – examina o problema, o meio ambiente e os fatores que possam influenciar na resolução do problema, assessorando, assim, o decisor e o facilitador.

O processo de tomada de decisão tem como principal objetivo a escolha entre alternativas considerando o objetivo da tomada de decisão, as preferências da instituição, a metodologia aplicada no processo, a situação e as consequências da tomada de decisão (GOMES; GOMES, 2012). Para Costa Neto (2007b), o processo de tomada de decisão racional baseia-se em informação estruturada e em uma metodologia adequada ao processo decisório, além de considerar questões econômicas, experiência dos envolvidos, visão de futuro da instituição e questões legais. Gomes e Gomes (2012, p. 28-29) afirmam que o processo decisório deve considerar quatro princípios:

- a. princípio da dúvida ou da evidência: não aceitar como verdadeira coisa alguma, enquanto não se souber com clareza que ela é verdadeira;
- b. princípio da análise de decomposição: devemos dividir e decompor cada dificuldade ou problema em tantas partes quantas sejam possíveis e necessárias;
- c. princípio da síntese ou da composição: devemos conduzir de forma ordenada os pensamentos e o raciocínio, começando pelo(s) objetivo(s) mais fácil(eis) e simples de conhecer, para gradualmente aumentar a dificuldade;

- d. princípio da enumeração ou da verificação: verifique e revise todo o processo de forma a estar seguro de que nada foi omitido.

O processo decisório divide-se basicamente em identificação e análise do problema, elaboração de alternativas para possíveis soluções, comparação entre as alternativas, categorização dos riscos das alternativas, escolha da alternativa adequada, execução e avaliação da alternativa escolhida (URIS, 1989). Para tanto, no processo de tomada de decisão são utilizadas técnicas (TARAPANOFF, 2004) para resolução de problemas e escolha de alternativas, sobre as quais:

- Análise de evidências: uso de evidências científicas para a tomada de decisão (DIAS *et al.*, 2015).
- *Brainstorm* ou *brainstorming*: utilizado para grupos. Consiste em uma reunião de 30 minutos entre 5 ou 15 pessoas para formular ideias que possam resolver um problema (GOMES; GOMES, 2012);
- Cenários: partindo das possíveis alternativas para a resolução de um problema, criam-se hipóteses de possíveis consequências da escolha de determinada alternativa (TARAPANOFF, 2004);
- Matriz de prioridade ou matriz de impacto: a partir de diversas alternativas para solucionar um problema, busca escolher a alternativa adequada de acordo com critérios pré-estabelecidos (GOMES; GOMES, 2012).

3.5 Necessidades de informação

Partindo da premissa de que a informação é indispensável para suprir alguma necessidade de informação individual ou coletiva, profissional ou pessoal, todos os indivíduos demandam informações (CUNHA; AMARAL; DANTAS, 2015), a necessidade de informação pode variar em função da temática ou do problema a ser solucionado. Assim, necessidade de informação ou necessidade informacional é a “[...] informação necessária ao desempenho adequado das atividades de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos. Essas atividades podem estar relacionadas com a **resolução de problemas, tomada de decisão**, pesquisa científica, produção agrícola e industrial, educação e cultura [...]” (CUNHA; CAVALCANTI, 2008, p. 257, grifo nosso).

O que leva uma pessoa a procurar informação? A existência de um problema a resolver, de um projeto a atingir e a constatação de um estado anômalo de

conhecimento, insuficiente ou inadequado. [...] A hipótese subjacente é que os seres humanos têm necessidades de informação da mesma forma que necessitam de alimento ou abrigo. (LE COADIC, 2004, p. 39).

Wilson (1981) afirma que o contexto – isto é, o ambiente em que o indivíduo está inserido – pode gerar as necessidades de informação, uma vez que elas estão atreladas ao trabalho e à vida pessoal, além de questões política, econômica, cultural, tecnológica etc. Variáveis relacionadas aos aspectos demográficos, contexto, frequência com que ocorre a necessidade de informação, capacidade de prever a necessidade, a importância da informação para a tomada de decisão e a complexidade interferem na determinação de quais são as necessidades de informação (MARTINEZ-SILVEIRA; ODDONE, 2007) e se desenvolvem de acordo com o contexto do indivíduo e com as variáveis envolvidas.

Considerando que as necessidades de informação estão relacionadas ao contexto (WILSON, 1981) e às interações sociais (SILVA, 2012), as necessidades para a tomada de decisão na diplomacia brasileira, baseando-se nas áreas de atuação do MRE, se relacionam diretamente à política externa. Sendo que a política externa, sob a visão do Itamaraty (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, [2016]), se subdivide em diplomacia econômica, financeira e comercial, direitos humanos, meio ambiente e desenvolvimento sustentável, integração regional, relações bilaterais, paz e segurança internacionais, ciência, tecnologia e inovação, atos internacionais e questões relativas aos brasileiros no exterior e aos estrangeiros no Brasil.

Assim, as necessidades de informação variam desde informações relativas a documentos para que um estrangeiro tire um visto para vir ao Brasil, passando por um livro sobre a teoria realista das relações internacionais até informação assimétrica¹ sobre a Guerra na Síria ou informação estratégica para decisões de cunho econômico sobre a Lei da Maquila no Paraguai, por exemplo.

Tanto a informação científica, tecnológica, estratégica como aquelas para negócios, inclui ainda, outros tipos tais como: comercial, econômico-financeira, regulamentar e jurídica, ambiental e de segurança, formando a base de conhecimento utilizada para tomada de decisão nas organizações. (BATTAGLIA, 1999 *apud* MORAES; FADEL, 2009).

A informação nas organizações deve possibilitar o melhoramento dos processos, além de contribuir para uma tomada de decisão satisfatória (GOMES; GOMES, 2012). Nesse caso,

¹ Informação assimétrica: uma das partes envolvidas em um problema, conflito ou competição dispõe de mais informação que a outra parte (MOREIRAS; TAMBOSI FILHO; GARCIA, 2012).

a informação tem origem variada, podendo ser informação científica, informação tecnológica, informação estratégica e informação de negócio (MORAES; FADEL, 2009). No caso da diplomacia, inclui-se ainda a informação assimétrica.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Métodos são os procedimentos técnicos e intelectuais adotados no desenvolvimento do trabalho científico (MARCONI; LAKATOS, 2004). Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 12), metodologia é o “[...] estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência [...]”, isto é, como escolher os procedimentos adequados para alcançar determinados fins.

Desta maneira, com a finalidade de atingir os objetivos, geral e específicos, definidos para esta pesquisa, foi utilizada a abordagem quali-quantitativa, de caráter descritivo. Como método de coleta de dados foram utilizados o questionário, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. Os procedimentos relativos às fases da pesquisa são descritos a seguir, como também os termos selecionados para o levantamento bibliográfico e as fontes consultadas.

No que se refere à abordagem, a pesquisa qualitativa tem como foco o caráter subjetivo do objeto a ser analisado. Enquanto a pesquisa quantitativa entende que todos os dados são traduzidos em números e, portanto, exige o uso da estatística. Assim a pesquisa qualitativa foi utilizada para a coleta de informações bibliográficas e documentais e a pesquisa quantitativa para tratar as respostas dadas no questionário.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa tem caráter descritivo que se propõe a caracterizar “determinada população” (GIL, 2011, p. 28). Tendo por objetivo geral analisar quais são as necessidades de informação na diplomacia brasileira tendo por base o perfil profissiográfico da carreira de diplomata no Brasil.

A população ou universo da pesquisa é o “[...] conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2012, p. 112). Para fins desta pesquisa, a população compreende 255 Terceiros Secretários, 306 Segundos Secretários, 274 Primeiros Secretários, 307 Conselheiros, 240 Ministros de Segunda Classe e 192 Ministros de Primeira Classe do Ministério das Relações Exteriores, totalizando 1574 diplomatas.

A amostra, subconjunto do universo selecionado para a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2004), foi composta por 19 diplomatas brasileiros. A amostra baseou-se na disponibilidade dos diplomatas para responder ao questionário.

Conforme dito anteriormente, para a coleta de dados foram utilizados a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o questionário. A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias é o “[...] levantamento de toda bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2012, p. 43). Enquanto, a pesquisa documental ou de fontes primárias trata do levantamento de documentos de instituições públicas ou privadas que auxiliam na pesquisa científica, independente de serem fontes escritas (editais, atos administrativos etc.) ou fontes não escritas (gravações, fotografias etc.) (MARCONI; LAKATOS, 2012). Tanto a pesquisa bibliográfica quanto a documental foram utilizadas para identificar os dados para possibilitar a caracterização do perfil profissiográfico da carreira de diplomata no Brasil, a diplomacia brasileira, bem como as necessidades de informação para a tomada de decisão.

A pesquisa bibliográfica foi dividida em duas partes. A primeira fase consistiu em uma pesquisa geral, com utilização de operadores booleanos no buscador do Google e do Google Acadêmico para verificar a possibilidade da pesquisa e a produção de conteúdo na área pesquisada. A pesquisa foi delimitada a fontes de informação em língua portuguesa e algumas em língua inglesa. A segunda fase está composta por buscas nas seguintes fontes:

- Catálogo online da Biblioteca Central (BCE) da Universidade de Brasília (UnB);
- Bases de dados: *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO); Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Biblioteca Digital da Fundação Alexandre de Gusmão etc.;
- Anais de eventos de Ciência da Informação, Documentação e Relações Internacionais; e
- Revistas eletrônicas.

Os termos utilizados para o levantamento bibliográfico foram: necessidade de informação, uso da informação, informação estratégica, tomada de decisão, tomada de decisão complexa, tomada de decisão em relações internacionais, informação para a tomada de decisão, diplomacia brasileira, diplomacia no Brasil.

Na pesquisa documental, o levantamento considerou buscas realizadas na página oficial do Ministério das Relações Exteriores e do CEBRASPE, bem como pesquisa de legislação nas páginas da Presidência da República e da Câmara dos Deputados. Na página do Ministério, a busca teve como foco o Regimento Interno da Secretaria de Estado e, na página do CEBRASPE, o foco foi o último edital do CACD, considerando que a prova acontece

desde 1946. A pesquisa de legislação focou decretos, decretos-leis e leis que criaram e definem o MRE, a FUNAG, o IRBr e a carreira de diplomata.

O questionário, técnica de pesquisa de observação direta extensiva (MARCONI; LAKATOS, 2012), é “[...] um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc. [...]” (GIL, 2011, p. 121). Essa escolha fundamentou-se em três pontos “[...] conhecimento direto da realidade [...]” (GIL, 2002, p. 51) que possibilita menos interpretações dos dados baseadas no subjetivismo do pesquisador, “economia e rapidez” (GIL, 2002, p. 51) que torna o desenvolvimento da pesquisa mais eficiente e “quantificação” (GIL, 2002, p. 51) que possibilita o agrupamento e a análise dos dados. No entanto, o instrumento pode gerar algumas limitações, como o pesquisador não obter a resposta ou a devolução tardia do questionário e questões mal compreendidas e mal respondidas pelos respondentes.

O questionário foi desenvolvido com base na revisão de literatura e é composto por 13 questões divididas em dois blocos: dados sociodemográficos (da questão 1 a 5) e compreensão dos diplomatas sobre tomada de decisão e uso e necessidades de informação no cotidiano profissional (da questão 6 a 13). O pré-teste, realizado para verificar o entendimento dos respondentes perante o questionário, foi realizado nos dias 23 e 24 de fevereiro de 2017 com 3 alunos da Universidade de Brasília. Após as observações, algumas partes do questionário foram alteradas, entre elas as questões 5, 6 e 13.

O quadro 1 mostra a relação entre os objetivos específicos e o questionário da pesquisa.

Quadro 1 – Relação entre os objetivos específicos e o questionário

Objetivo específico	Questão(ões)
Sintetizar o perfil profissiográfico da carreira de diplomata no Brasil	1. Indique sua faixa etária 2. Indique sua área de formação na graduação 3. Qual seu curso de graduação
Caracterizar a tomada de decisão no cenário da diplomacia brasileira	4. Indique sua posição na carreira de diplomata no Brasil 5. Indique sua lotação 6. Indique qual(is) aspecto(s) considera essenciais para a tomada de decisão no seu cotidiano profissional 11. No seu cotidiano profissional, a tomada de decisão costuma gerar consequência de 12. No seu cotidiano profissional, são utilizadas técnicas no processo de tomada de decisão 13. Em caso de resposta afirmativa da questão anterior, indique qual(is) técnicas é(são) utilizada(s) no processo de tomada de decisão
Sistematizar as necessidades de informação para a diplomacia brasileira	7. Indique qual(is) tipo(s) de informação utiliza com maior frequência no seu cotidiano profissional 8. No seu cotidiano profissional, as necessidades de informação têm uma área ou abrangência temática definida 9. Em caso de resposta afirmativa da questão anterior, indique qual(is) é(são) a(s) área(s) ou abrangência temática 10. Com que frequência utiliza os serviços da biblioteca para auxiliar nas necessidades de informação no seu cotidiano profissional?

Fonte: elaboração própria.

O questionário foi aplicado por meio de formulário *online* do Google Forms que é uma ferramenta flexível e ágil para a criação de formulários *online*, além de simplificar a tabulação de dados e a criação de gráficos. O questionário comporta questões objetivas e subjetivas em que o respondente deve discorrer sobre seu entendimento do assunto questionado.

O questionário foi enviado para os e-mails institucionais do MRE no dia 1 de março de 2017. O questionário ficou disponível do dia 1 de março a 10 de março de 2017 (10 dias). Obteve-se resposta de 19 diplomatas, o que representa aproximadamente 1,21% dos diplomatas brasileiros. A partir dessa amostra não é possível fazer generalizações, assim os dados são expressos em números.

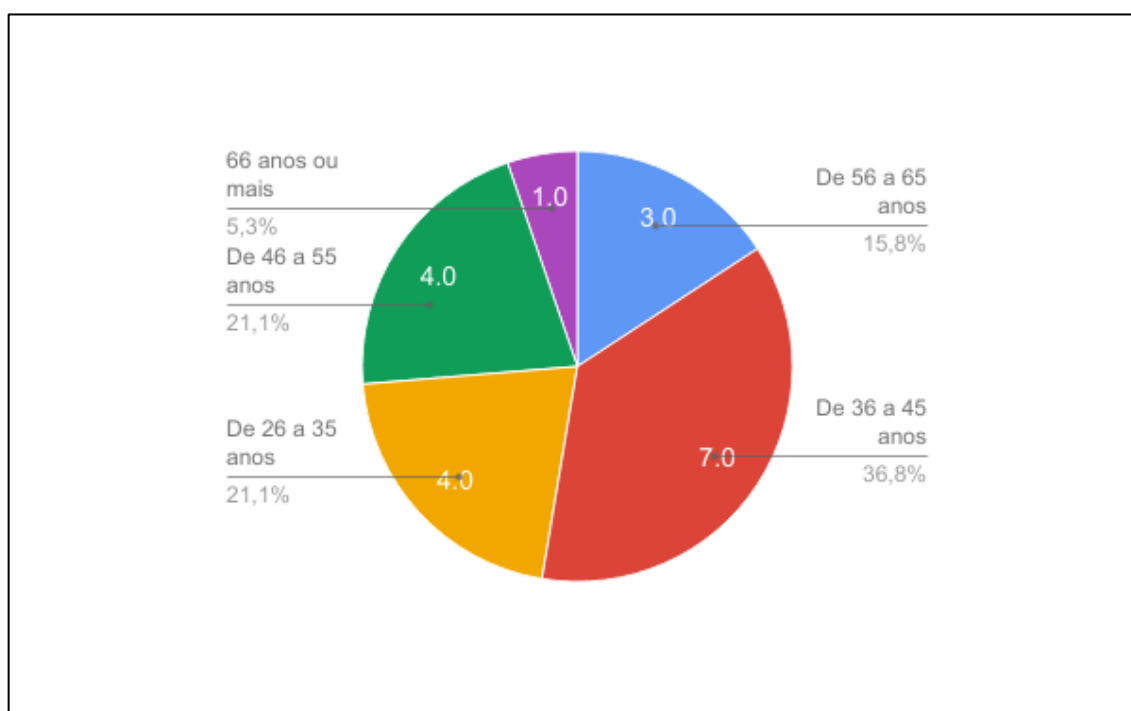
O capítulo subsequente, Apresentação e análise de dados, trata dos resultados da pesquisa. A apresentação dos dados seguirá a ordem das questões aplicadas no questionário.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Bloco 1: Dados sociodemográficos

Esse capítulo trata da apresentação e análise dos dados coletados com o questionário. Os gráficos 1, 2, 3, 4 e 5 são referentes aos dados sociodemográficos coletados por meio do questionário.

Gráfico 1 – Faixa etária (total de respondentes 19)



Fonte: elaboração própria.

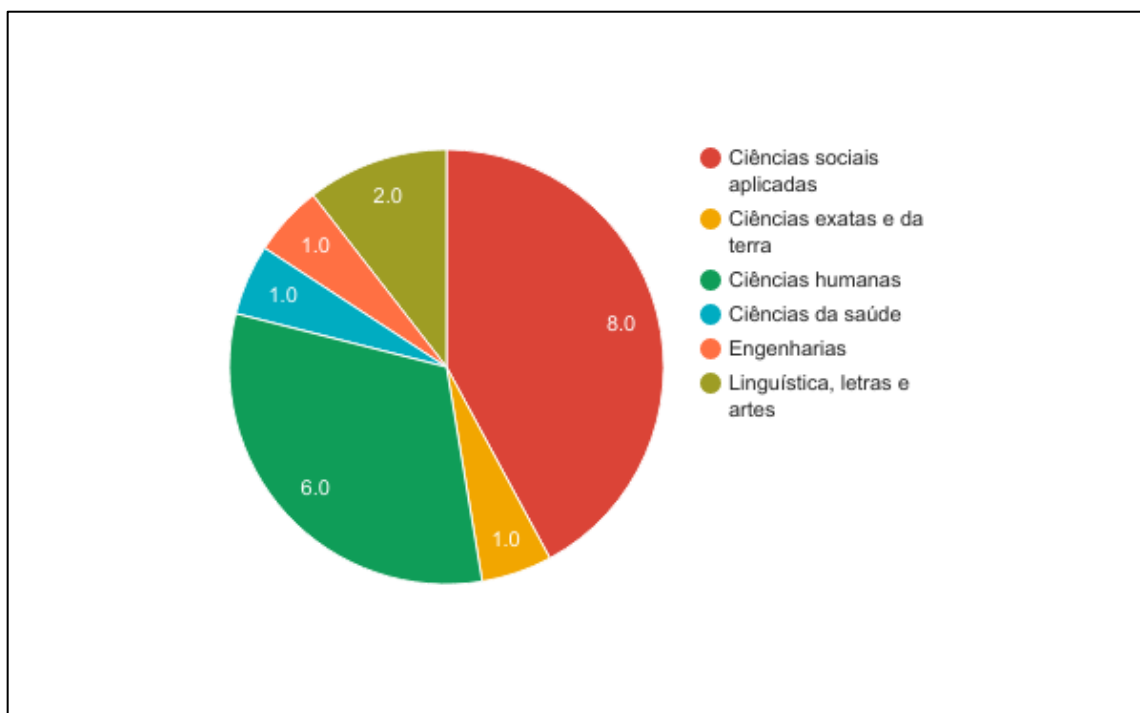
O gráfico 1 trata da faixa etária dos respondentes e corresponde a questão 1 do questionário. O questionário contava com a opção 25 anos ou menos, no entanto não houve respondentes nessa faixa etária. A maior parte dos respondentes (7 respondentes) têm idade entre 36 e 45 anos e outros 4, têm entre 26 e 35 anos. Considerando os níveis da carreira de diplomata, para se chegar a Ministro de Primeira Classe antes da idade para aposentadoria²,

² Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.

alguns diplomatas iniciam a carreira nessa faixa etária. Dos respondentes, 4 tinham entre 46 e 55 anos, 3, entre 56 e 65 anos e 1 respondente tinha 66 anos ou mais.

A questão 2 (gráfico 2) perguntava sobre a área de formação na graduação dos respondentes e a 3 (gráfico 3), sobre qual(is) o(s) curso(s) de graduação. Há uma variação entre as áreas e os cursos de graduação dos respondentes.

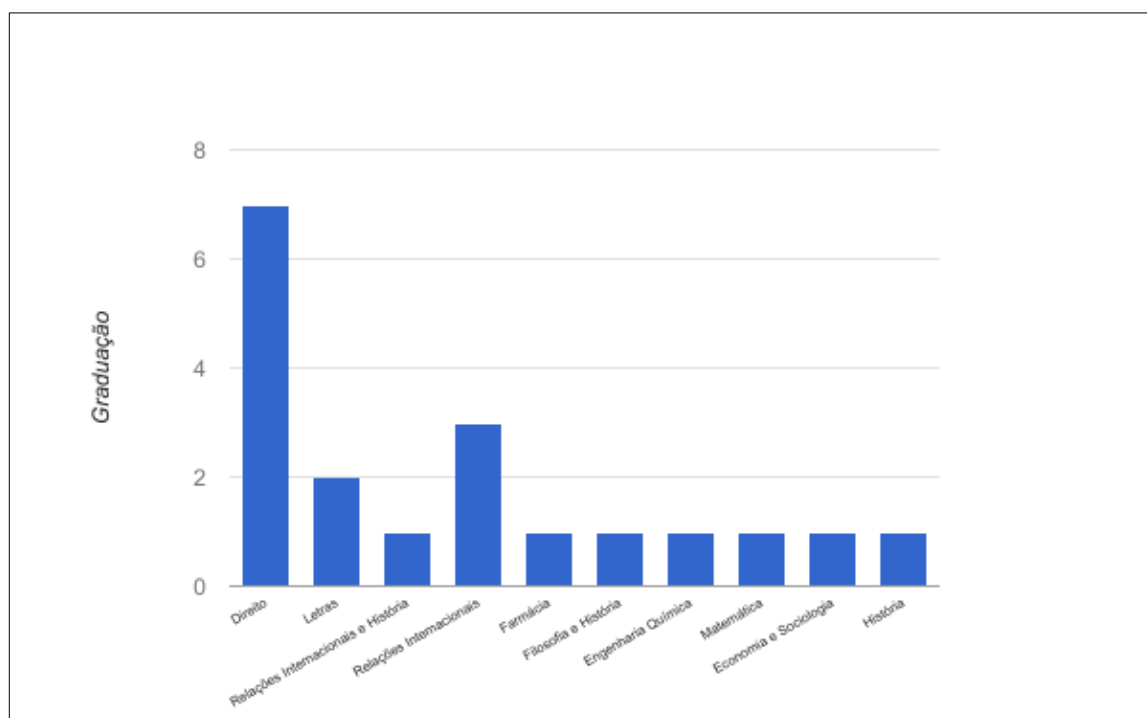
Gráfico 2 - Área de formação na graduação



Fonte: elaboração própria.

A maior parte dos respondentes tem com áreas de graduação as ciências sociais aplicadas (8) e ciências humanas (6), com destaque para Direito (6), Relações Internacionais (4) e História (3). Sendo que um dos respondentes tem graduação tanto em História quanto em Relações Internacionais; outro, em História e em Filosofia; e outra graduação em Economia e Sociologia. Considerando os conteúdos cobrados para o Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata, como consta no Edital nº 1, de 3 de junho de 2016, essas graduações dão embasamento para a resolução da prova, entre os conteúdos estão história mundial e do Brasil, noções de economia, direito e direito internacional público. No entanto, alguns dos respondentes tem graduação em ciências da saúde, ciências exatas e da terra, engenharias e linguística, letras e artes: Letras (2), Farmácia (1), Engenharia Química (1) e Matemática (1).

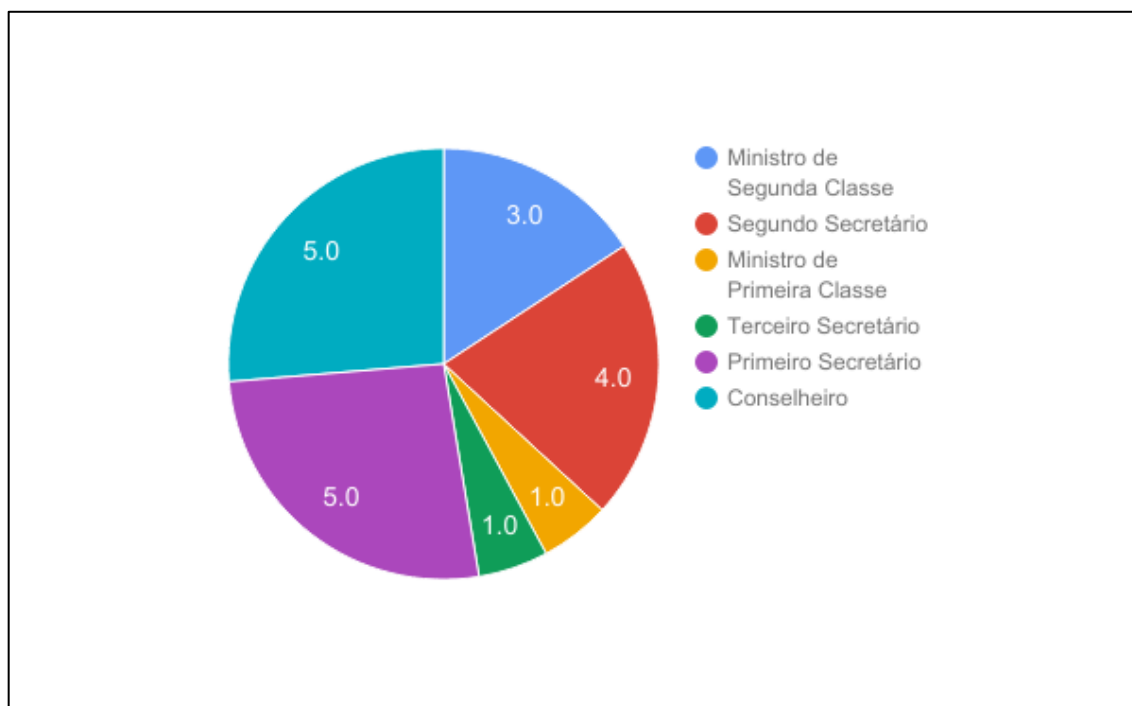
Gráfico 3 – Curso(s) de Graduação



Fonte: elaboração própria.

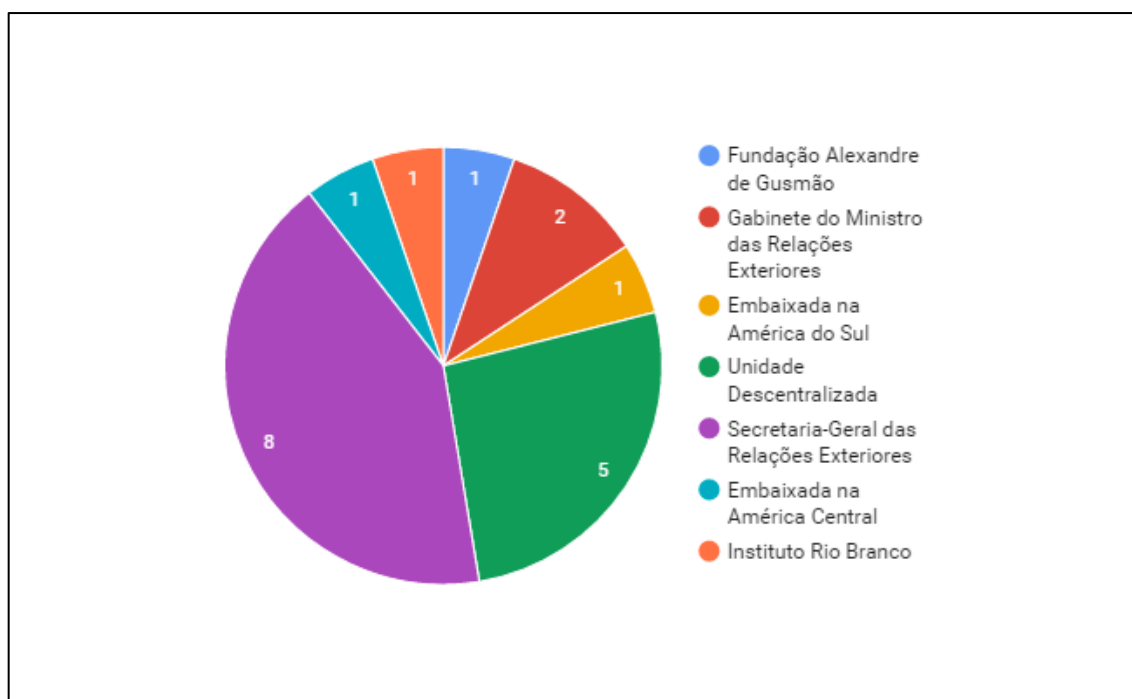
O gráfico 4 (referente à questão 4) corresponde à posição ocupada pelo respondente na carreira de diplomata brasileiro. A maioria dos respondentes ocupam as posições iniciais na carreira de diplomata, são elas Terceiro Secretário, Segundo Secretário e Primeiro Secretário. Esse dado corrobora o gráfico 1, em que é possível constatar que a maioria dos respondentes têm idade entre 36 e 45 anos.

Gráfico 4 – Posição na carreira de diplomata brasileira



Fonte: elaboração própria.

Gráfico 5 – Lotação no MRE



Fonte: elaboração própria.

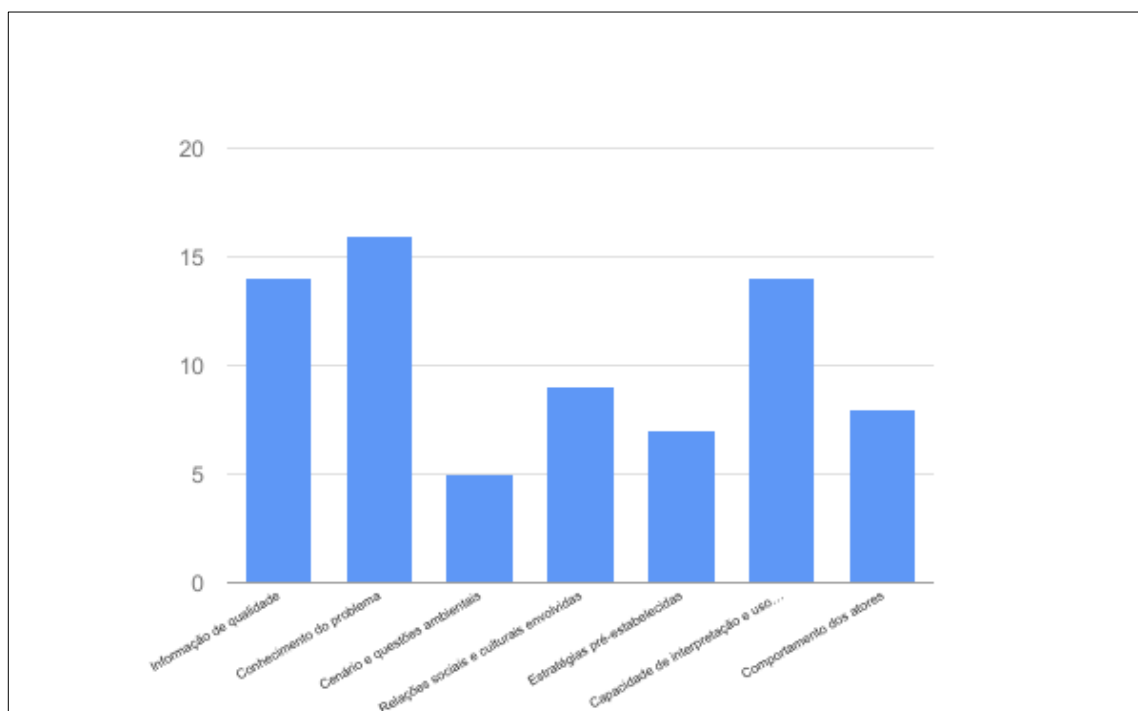
O gráfico 5 (referente à questão 5) apresenta a lotação dos respondentes no Ministério das Relações Exteriores. A questão 5 contava com opções em lotações tanto no Brasil quanto no exterior. No entanto, o questionário foi respondido por diplomatas lotados no Brasil e na América do Sul. A maior parte dos respondentes (8) está lotada na Secretaria-Geral das Relações Exteriores que é centralizada no MRE em Brasília. Dos respondentes, 5 são lotados nas Unidades Descentralizadas do Itamaraty no Brasil.

5.2 Bloco 2: Compreensão sobre tomada de decisão e necessidades de informação

Os gráficos 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 tratam da compreensão dos diplomatas sobre tomada de decisão e uso e necessidades de informação no seu cotidiano profissional. O gráfico 6 (correspondente à questão 6) versa sobre quais são os aspectos que os diplomatas consideram como essenciais para a tomada de decisão no cotidiano da diplomacia brasileira.

Para os respondentes, os principais aspectos para tomada de decisão são o conhecimento do problema (GOMES; GOMES, 2012), informação de qualidade (BEAL, 2007), capacidade de interpretação e uso da informação (GOMES; GOMES, 2012) e as relações sociais e culturais envolvidas no processo de tomada de decisão (COSTA NETO, 2007a). Tais dados corroboram Gomes e Gomes (2012) que afirmam que a tomada de decisão surge da necessidade de solucionar um problema e que esse processo depende de influência cultural, intervenção emocional e/ou afetiva dos envolvidos e da capacidade de processamento de informação no cérebro humano, além de consolidar a necessidade de informação de qualidade – precisa, clara, relevante, oportuna e consistente (BEAL, 2007) – para reduzir a incerteza na tomada de decisão.

Gráfico 6 – Aspectos considerados essenciais para a tomada de decisão

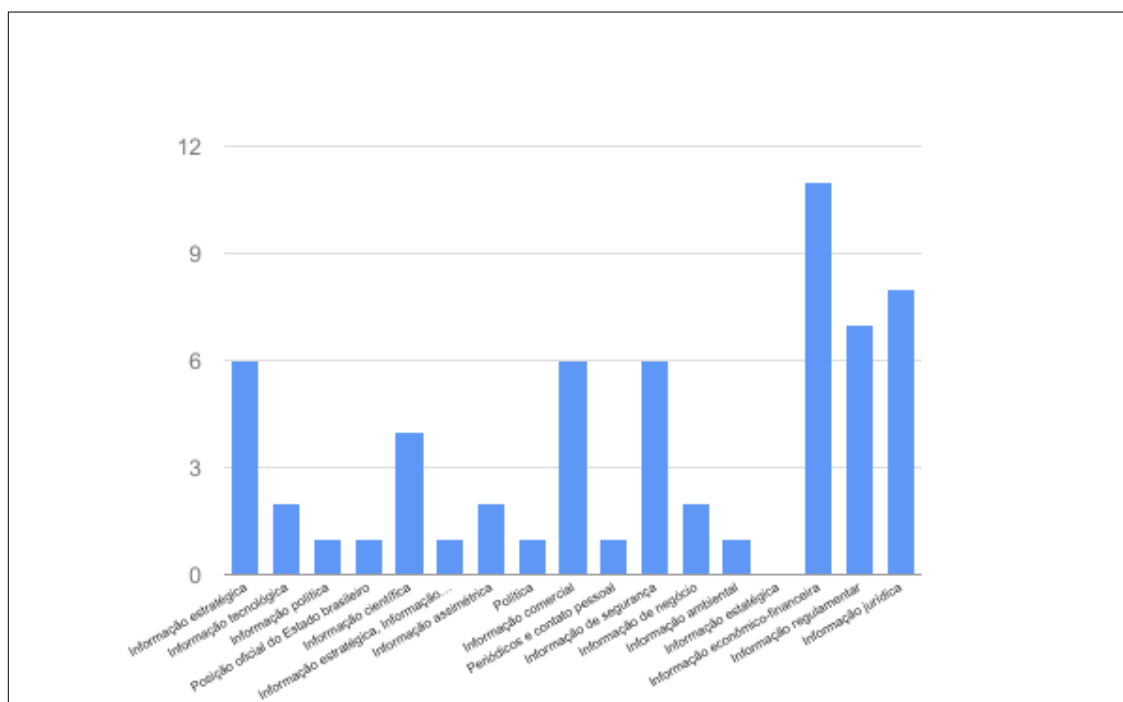


Fonte: elaboração própria.

O gráfico 7 (questão 7) trata dos tipos de informação utilizados com maior frequência no cotidiano profissional do diplomata. Os principais tipos de informação destacadas têm relação com a lotação dos diplomatas, pois a maior parte dos respondentes está na Secretaria-Geral das Relações Exteriores que lida com questões regulamentares e estratégicas.

Os principais tipos de informação apontados pelos respondentes são informação econômica-financeira (BATTAGLIA, 1999 *apud* MORAES; FADEL, 2009), informação regulamentar (BATTAGLIA, 1999 *apud* MORAES; FADEL, 2009), informação jurídica (BATTAGLIA, 1999 *apud* MORAES; FADEL, 2009), informação de segurança (BATTAGLIA, 1999 *apud* MORAES; FADEL, 2009), informação comercial (BATTAGLIA, 1999 *apud* MORAES; FADEL, 2009) e informação estratégica (MORAES; FADEL, 2009). Outros tipos de informação apontadas pelos respondentes no campo “outros” da questão 7 são informação política, informações coletadas em periódicos e obtidas por meio de canais informais e quanto ao posicionamento oficial do Estado brasileiro.

Gráfico 7 – Informações utilizadas com maior frequência no cotidiano profissional

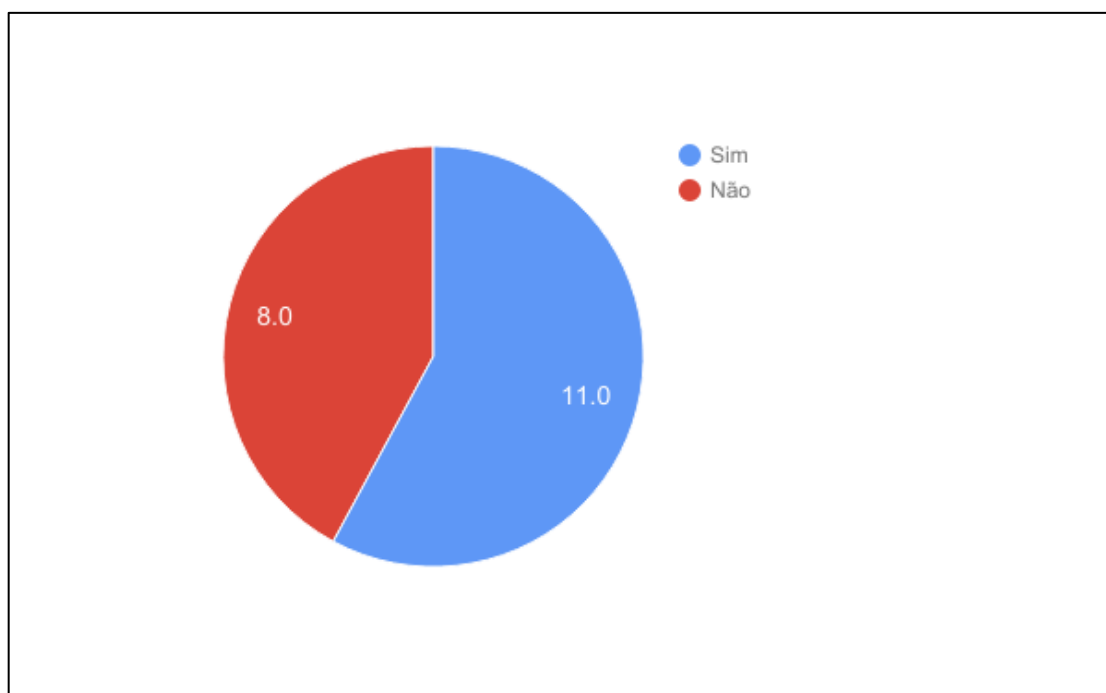


Fonte: elaboração própria.

O gráfico 8 (questão 8) mostra se os respondentes consideram que o cotidiano profissional deles envolve necessidades de informação em uma área ou abrangência temática definida. O gráfico 8 é analisado junto às respostas da questão 9, que por ser uma questão subjetiva não gerou gráfico. A maior parte dos respondentes (11) considera que há uma área ou abrangência temática específica. Os respondentes destacaram como áreas ou abrangências temáticas específicas para o desempenho das funções de diplomata:

- América Central, México e Caribe;
- América do Sul;
- Dados de política comercial (tarifas, barreiras tarifárias etc.);
- Energia;
- Informações políticas sobre determinados países;
- Paz e segurança internacional e questões correlatas;
- Política; e
- Situação política no Oriente Médio.

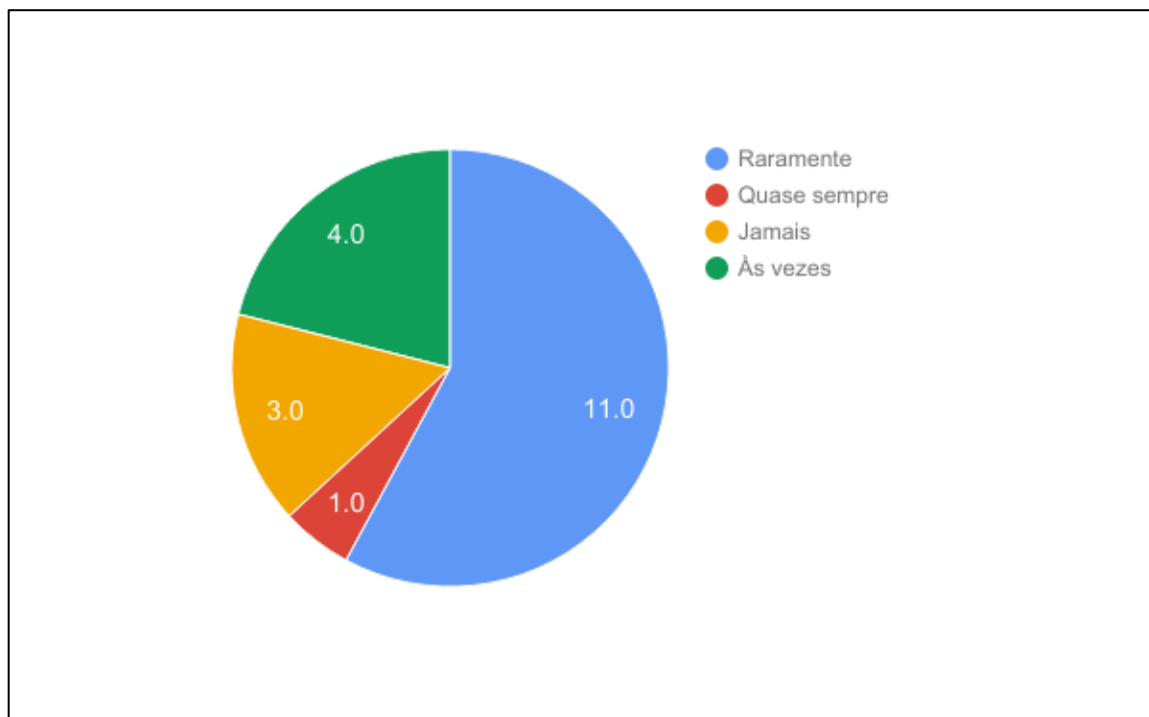
Gráfico 8 – Necessidades de informação com área ou abrangência temática definida no cotidiano profissional



Fonte: elaboração própria.

O gráfico 9 (correspondente à questão 10) versa sobre a frequência de uso dos serviços da biblioteca por parte dos diplomatas para auxiliar nas necessidades de informação. A Biblioteca Azevedo da Silveira é considerada referencia na América do Sul (BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. BIBLIOTECA AZEREDO DA SILVEIRA, [2017]) por seu acervo em relações internacionais. No entanto, 11 dos respondentes afirmaram que utilizam raramente os serviços da biblioteca para suprir suas necessidades de informação. Outros, 4 utilizam às vezes, 3 jamais e 1 quase sempre. Por meio deste estudo não se pode inferir os problemas que dão origem a pouca utilização da Biblioteca, o que mereceria um estudo específico para determinar os problemas que causam esta pouca ou nenhuma utilização por parte dos usuários.

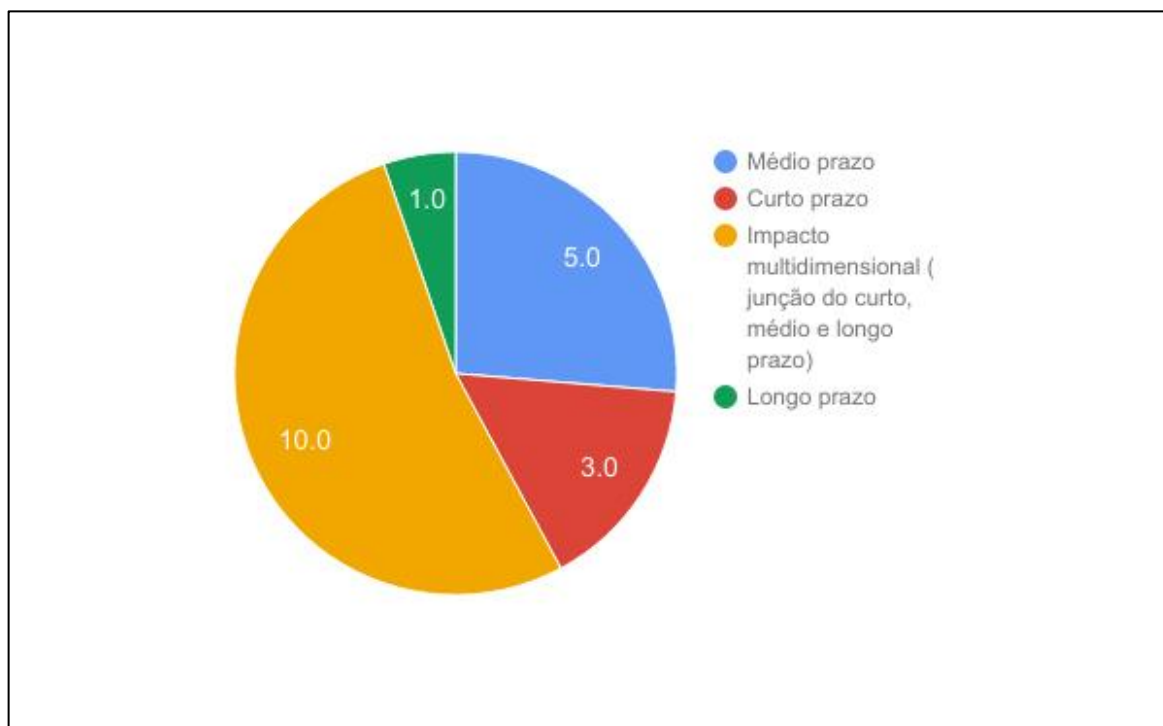
Gráfico 9 – Frequência de uso dos serviços da biblioteca para auxiliar nas necessidades de informação



Fonte: elaboração própria.

O gráfico 10 (questão 11) trata do impacto temporal que a tomada de decisão gera para as funções desempenhadas pelos respondentes. A maior parte dos respondentes (10) julga que a tomada de decisão de responsabilidade deles tem impacto multidimensional, isto é, junção de curto, médio e longo prazo (GOMES; GOMES, 2012). Enquanto, 5 dos respondentes julgam que a tomada de decisão no seu cotidiano profissional geram consequências de médio prazo, 3 julgam que as consequências são de curto prazo e 1 respondente, de longo prazo.

Gráfico 10 – Impacto temporal da tomada de decisão

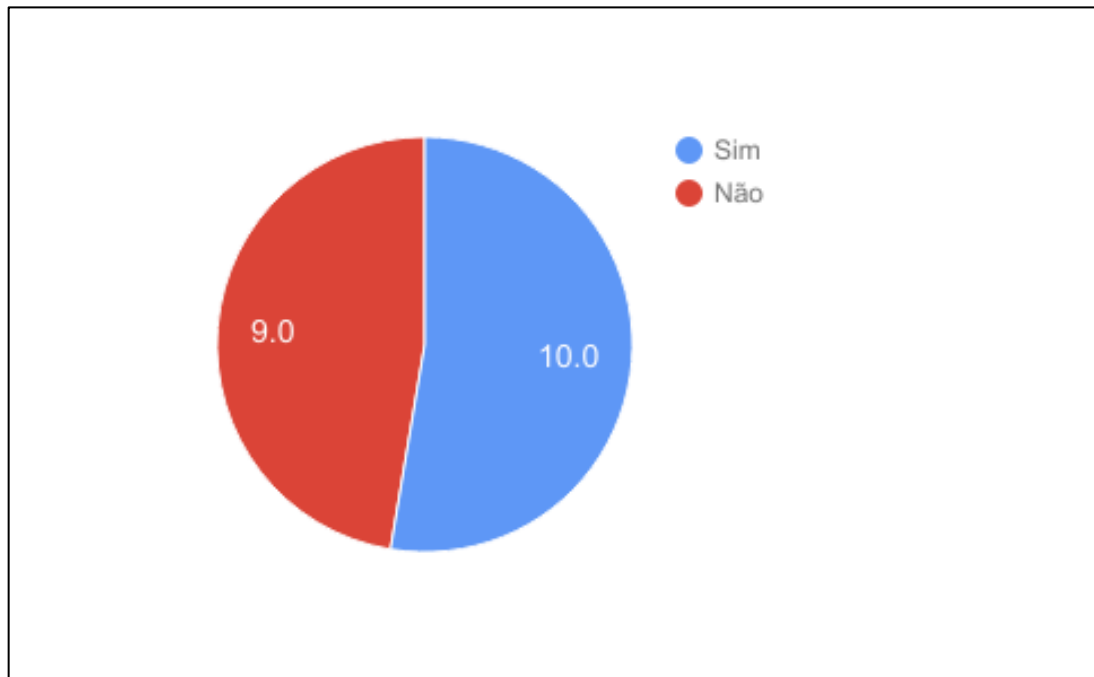


Fonte: elaboração própria.

Os gráficos 11 (questão 12) e 12 (questão 13) são analisados conjuntamente, pois as questões 12 e 13 são interdependentes. A questão 12 indaga sobre a utilização ou não de técnicas para a tomada de decisão no cotidiano profissional do diplomata e a questão 13 pergunta quais são essas técnicas. Dos respondentes, 10 afirmam utilizar técnicas para a tomada de decisão, enquanto 9 afirmam não utilizar nenhuma técnica. 8 utilizam a técnica de *brainstorm* ou *brainstoming*. A maior parte dos respondentes utiliza mais de uma técnica para tomada de decisão:

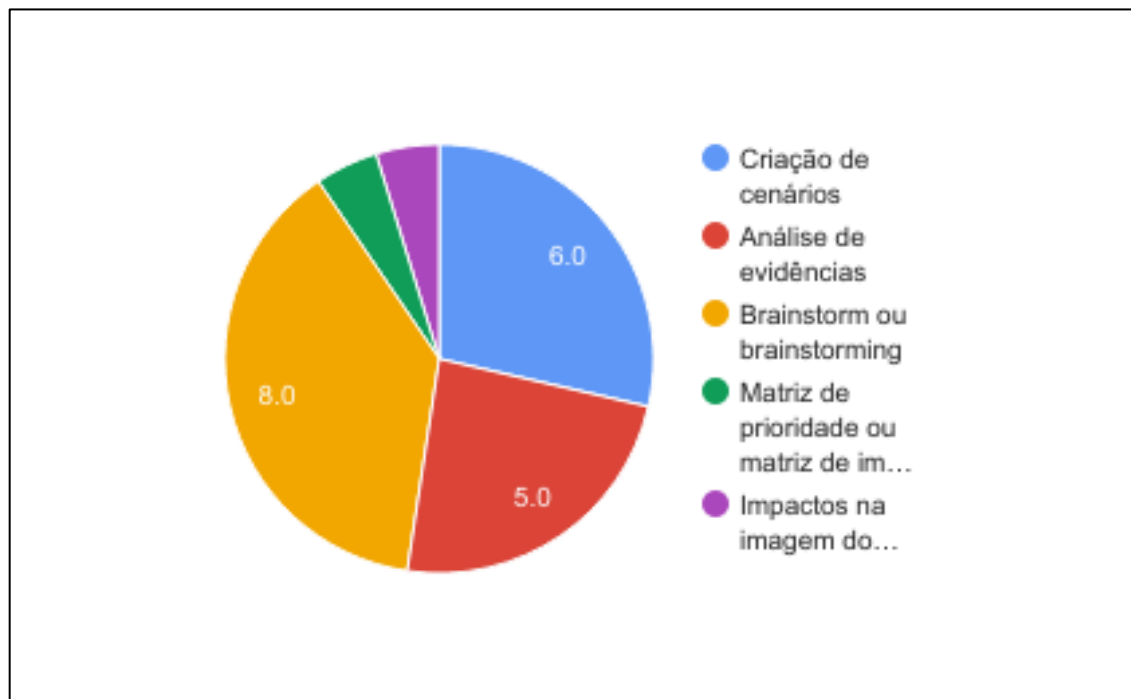
- *Brainstorm* ou *brainstoming* e criação de cenários (4);
- *Brainstorm* ou *brainstoming*, criação de cenários, análise de evidências e matriz de prioridade ou matriz de impacto (4).

Gráfico 11 – Utilização de técnicas no processo de tomada de decisão



Fonte: elaboração própria.

Gráfico 12 – Técnicas utilizadas na tomada de decisão



Fonte: elaboração própria.

Diante do exposto, as principais necessidades de informação para a tomada de decisão na diplomacia brasileira são informações estratégica, econômico-financeira, regulamentar, jurídica, de segurança, comercial, tecnológica, científica e assimétrica, além de informação política, informação sobre outros países e informações obtidas por meio de canais informais. A tomada de decisão acontece, em parte, baseada em mais de uma técnica de tomada de decisão, são elas *brainstorm* ou *brainstorming*, criação de cenários, análise de evidências e matriz de prioridade ou matriz de impacto.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa realizada por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de questionário, concluiu-se que a questão de pesquisa – quais são as necessidades de informação, baseadas no perfil profissiográfico do diplomata, para a tomada de decisão na diplomacia brasileira? – foi respondida parcialmente. Foi possível identificar algumas das necessidades de informação para a tomada de decisão da diplomacia, apesar de a amostra não possibilitar generalizações para caracterizar a tomada de decisão no cenário da diplomacia brasileira.

A tomada de decisão deriva da necessidade de resolução de um problema definido. Sendo que para solucioná-lo de maneira a reduzir as incertezas, a tomada de decisão deve ser embasada na análise do problema, conhecimento da realidade cultural e social, capacidade de interpretação e o uso por parte do responsável pela tomada de decisão, bem como informação de qualidade (precisa, clara, relevante, oportuna e consistente) entre outros fatores. Em relações internacionais ou diplomáticas, o resultado da tomada de decisão costuma ter impacto multidimensional (junção do curto, médio e longo prazo) e ter consequências internas e externas ao país que tomou a decisão. Isto é, uma decisão tomada pelo Brasil ou outro Estado gera consequências em vários outros países e dentro do próprio país, podendo, essas consequências, refletir desde as políticas de turismo até questões relacionadas a comércio internacional e questões de paz mundial.

Para tanto, a carreira de diplomata exige diversos conhecimentos nas áreas de economia, direito, história etc. Pois os diplomatas são responsáveis por representar o Brasil perante outros Estados e por auxiliar o Presidente da República no que se refere a relações exteriores.

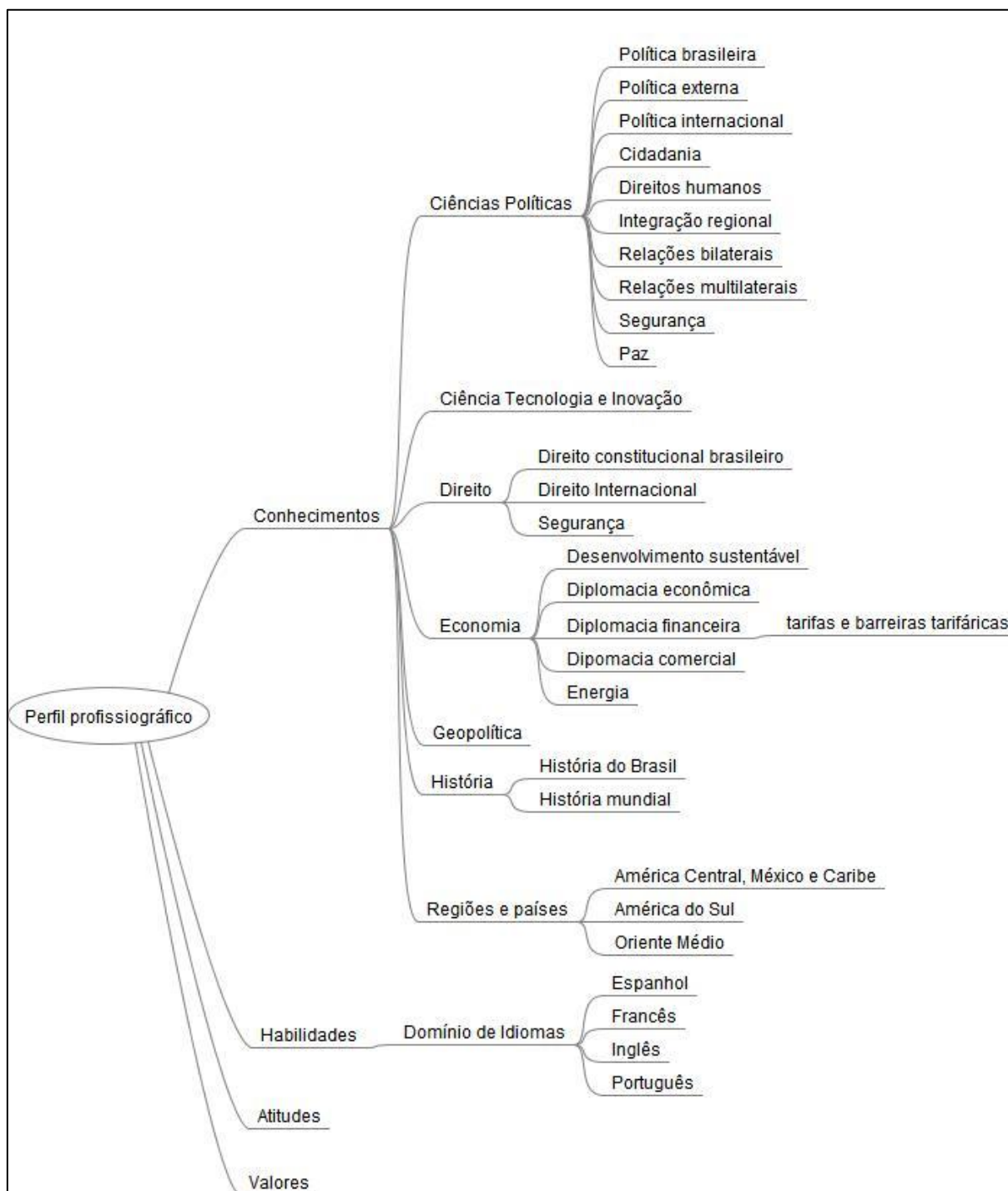
Pensando tanto na tomada de decisão que faz parte do cotidiano diplomático brasileiro quanto nas funções pertencentes aos diplomatas, há uma série de necessidades de informação que envolve a diplomacia brasileira. Assim, as necessidades de informação para desempenhar estas funções tem origem variada. Abrangendo informação assimétrica, científica, tecnológica, estratégica, de negócio, comercial, econômico-financeira, regulamentar, jurídica, ambiental, de segurança e até mesmo informações conseguidas por meio de contatos pessoais.

Estudar sobre as necessidades de informação para a tomada de decisão na diplomacia brasileira, baseando essas necessidades de informação no perfil profissiográfico da carreira de diplomata, abre campo de estudo para formulações análises de políticas de seleção de materiais para essa finalidade, estudo de usuários da biblioteca do MRE ou do IRBr, análises focadas em gestão do conhecimento dentro do Ministério ou na Fundação Alexandre de Gusmão entre outros. Porém, observa-se que o MRE não desenvolveu ou não disponibilizou, ainda, o perfil profissiográfico da carreira de diplomata, ou seja, não estão claramente definidas as competências, compreendidas como conhecimentos, habilidades, atitudes e valores do diplomata.

No edital para concurso também não estão delineadas de forma objetiva essas competências, porém, pode-se inferir os campos do conhecimento como história mundial e do Brasil, direito, direito internacional público, política internacional, conhecimento de economia, conhecimento e domínio da norma culta da língua portuguesa e fluência oral e escrita em inglês, francês e espanhol.

A ilustração 2 apresenta uma síntese inferida a partir deste estudo, da revisão de literatura, da análise documental e dos dados coletados por meio de questionário. As necessidades de informação estão relacionadas com as seguintes áreas de conhecimento. Quanto às habilidades foi possível inferir aquelas relacionadas com o domínio dos idiomas básicos, podem de preferência ser acrescentados outros. Em relação às atitudes e valores não foi possível fazer inferências.

Ilustração 2 – Mapa do perfil profissiográfico do diplomata brasileiro



Fonte: elaboração própria

REFERÊNCIAS

AMADO, A. *Por dentro do Itamaraty: impressões de um diplomata*. Brasília: FUNAG, 2013. Disponível em: <http://funag.gov.br/loja/download/1016-Por_dentro_do_Itamaraty.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2017.

BEAL, A. *Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e alto desempenho*. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Decreto nº 2.071, 13 de novembro de 1996. [2017] Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1996/D2071.htm>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BRASIL. Decreto nº 3.963, de 10 de outubro de 2001. [2017] Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3963.htm>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BRASIL. Decreto nº 5.980, de 6 de dezembro de 2006. [2016] Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Decreto/D5980.htm>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BRASIL. Decreto nº 56.435, de 8 de junho de 1965. [2016] Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d56435.htm>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BRASIL. Decreto nº 61.078, de 26 de julho de 1967. [2016] Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D61078.htm>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BRASIL. Decreto nº 94.973, de 25 de setembro de 1987. [2017] Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/D94973.htm>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BRASIL. Decreto-Lei nº 7.473, de 18 de abril de 1945. [2016] Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-8461-26-dezembro-1945-458499-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BRASIL. Decreto-Lei nº 8.461, de 26 de dezembro de 1945. [2016] Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-8461-26-dezembro-1945-458499-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BRASIL. Lei nº 5.717, de 26 de outubro de 1971. [2016] Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L5717.htm>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BRASIL. Lei nº 11.440, de 29 de dezembro de 2006. [2017] Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Lei/L11440.htm>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. Carreira diplomática. [2017?] Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/component/content/article?id=186:carreira-diplomatica>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. O Ministério. [2016?] Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/o-ministerio>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. Portaria nº 212, de 30 de abril de 2008. Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores. [2016] Disponível em: <www.itamaraty.gov.br/images/RISE.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. BIBLIOTECA AZEREDO DA SILVEIRA. Quem somos. [2017?] Disponível em: <<http://www.biblioteca.itamaraty.gov.br/quem-somos>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. FUNDAÇÃO ALEXANDRE DE GUSMÃO. CHDD. [2016?] Disponível em: <<http://www.funag.gov.br/chdd/index.php/o-que-e-o-chdd>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. INSTITUTO RIO BRANCO. Breve história do Instituto Rio Branco. [2016?] Disponível em: <http://www.institutoriobranco.mre.gov.br/pt-br/o_instituto.xml>. Acesso em: 22 dez. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. INSTITUTO RIO BRANCO. Curso de Altos Estudos. [2016?] Disponível em: <http://www.institutoriobranco.mre.gov.br/pt-br/curso_de_altos_estudos.xml>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. INSTITUTO RIO BRANCO. Curso de Aperfeiçoamento de Diplomatas. [2016?] Disponível em: <http://www.institutoriobranco.mre.gov.br/ptbr/curso_de_aperfeicoamento_de_diplomatas.xml>. Acesso em: 20 dez. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. INSTITUTO RIO BRANCO. Curso de Formação do Instituto Rio Branco. [2016?] Disponível em: <http://www.institutoriobranco.mre.gov.br/pt-br/curso_de_formacao.xml>. Acesso em: 21 dez. 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. INSTITUTO RIO BRANCO. Edital nº 1, de 3 de junho de 2016: concurso de admissão à carreira de diplomata. [2016] Disponível em: <http://www.cespe.unb.br/concursos/irbr_16_diplomacia/arquivos/EDITAL_DE_AB_T_N___1___IRBR_2016.PDF>. Acesso em: 3 fev. 2017.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. INSTITUTO RIO BRANCO. Publicações. [2016?] Disponível em: <<http://www.institutoriobranco.mre.gov.br/pt-br/publicacoes.xml>>. Acesso em: 21 dez. 2016.

BRONTË, C. *Jane Eyre*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1983. Disponível em: <https://www.4shared.com/office/KPS9aP7dce/Jane_Eyre_-_Charlotte_Bronte.htm>. Acesso em: 17 dez. 2016.

CASTRO, F. M. O. *Dois séculos de história da organização do Itamaraty (1808-2008)*. Brasília: FUNAG, 2009. Disponível em:

<http://funag.gov.br/loja/index.php?route=product/product&product_id=274>. Acesso em: 14 jan. 2017.

CHOO, C. W. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CINTRA, R. O processo de tomada de decisões em política externa: a importância dos lobbies. *Cadernos CEDEC*, São Paulo, n. 72, 2005. Disponível em: <<http://www.cedec.org.br/o-processo-de-tomada-de-decisoes-em-politica-externa-a-importancia-dos-lobbies>>. Acesso em: 17 fev. 2017.

COSTA NETO, P. L. O. (2007a) A tomada de decisão. In: _____ (coord.). *Qualidade e competência nas decisões*. São Paulo: Blücher, 2007, p. 1-7.

COSTA NETO, P. L. O. (2007b) Decisões com qualidade. In: _____ (coord.). *Qualidade e competência nas decisões*. São Paulo: Blücher, 2007, p. 9-25.

CUNHA, M. B.; AMARAL, S. A.; DANTAS, E. B. *Manual de estudo de usuários da informação*. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. O. *Dicionário de biblioteconomia e arquivologia*. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

DIAS *et al.* Estratégias para estimular o uso de evidências científicas na tomada de decisão. *Caderno de saúde coletiva*, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cadsc/2015nahead/1414-462X-cadsc-1414-462X201500030005.pdf>>. Acesso em: 23 jan. 2017.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 17-37, 1992. Disponível em: <<http://www.edtgestion.hec.ulg.ac.be/upload/theory-strategic%20decision%20making-smj-eisenhardt-.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Orgs.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B5t38ZqCKHazNHhZQWRWMIhKQmM/view?ts=56>>. Acesso em: 13 set. 2016.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G.; CARIGNANO, C. *Tomada de decisões em cenários complexos*. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S. *Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

HELLER, R. *Os tomadores de decisão*. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1991.

HOBSBAWM, E. *Globalização, democracia e terrorismo*. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

KISSINGER, H. *Diplomacia*. São Paulo: Saraiva, 2012.

LE COADIC, Y. F. *A ciência da informação*. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do trabalho científico*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARCOUSÉ, I. *et al.* Trabalhando com visão: estratégia e operação. In: _____. *O livro dos negócios*. São Paulo: Globo Livros, 2014, p. 160-171.

MARTINEZ-SILVEIRA, M.; ODDONE, N. Necessidades e comportamento informacional: conceituação e modelos. *Ciência da informação*, Brasília, v. 36, n. 2, ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n2/12.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

MORAES, C. R. B.; FADEL, B. Informação no contexto organizacional: tipos, características e usos. *Ibersid*, p. 61-65, 2009. Disponível em: <www.iversid.eu/ojs/index.php/iversid/article/download/3724/3485>. Acesso em: 21 jan. 2017.

MOREIRA, L. M. F.; TAMBOSI FILHO, E.; GARCIA, F. G. Dividendos e informação assimétrica: análise do novo mercado. *Revista de administração*, São Paulo. V. 47, n. 4, p. 671-682, out./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rausp/v47n4/a12v47n4.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

MORESI, E. A. Delineando o valor do sistema de informação de uma organização. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a2.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2017.

MORGENTHAU, H. J. *A política entre as nações*. Brasília: Ed. UnB, IBRI, Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2003.

NYE JR., J. S. Get smart: combining hard and soft power. *Foreign Affairs*, v. 88, n. 4, p. 160-163, July/August 2009. Disponível em: <<https://www.foreignaffairs.com/articles/2009-07-01/get-smart>>. Acesso em: 21 jan. 2017.

PECEQUILO, C. S. Sociologia das Relações Internacionais. In: _____. *Introdução às Relações Internacionais: temas, atores e visões*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2004, p. 37-83.

SILVA, J. L. C. Necessidades de informação e satisfação do usuário: algumas considerações no âmbito dos usuários da informação. *IncID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, p. 102-123, jul./dez. 2012.

SOUSA, F.; MENDES, P. (coord.). *Dicionário de relações internacionais*. 3. ed. Porto: Edições Afrontamento/CEPESE, 2014. Disponível em: <<https://politica210.files.wordpress.com/2015/05/dicionario-das-relac3a7oes-internacionais.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

TARAPANOFF, K. *Técnicas para a tomada de decisão nos sistemas de informação*. Brasília: Thesaurus, 2004.

URIS, A. *O livro de mesa do executivo*. São Paulo: Pioneira, 1989.

WILSON, T. D. On user studies and information needs. *Journal of documentation*, v. 31, n. 1, 1981. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/eb026702>>. Acesso em: 20 jan. 2017.

APÊNDICE

Necessidades de informação para a tomada de decisão na diplomacia brasileira

Prezado(a) Senhor(a),

Estou realizando pesquisa de graduação (trabalho de conclusão de curso, TCC) junto à Faculdade de Ciência da Informação da Universidade de Brasília (FCI/UnB), sob orientação da Profa. Dra. Rita de Cássia do Vale Caribé, cujo o objetivo é analisar quais são as necessidades de informação, baseadas no perfil profissiográfico da carreira de diplomata, para a tomada de decisão na diplomacia brasileira.

O acesso a este questionário estará aberto até 10/03/2016. São necessários poucos minutos para responder às questões e, ao final, basta clicar em "enviar" para concluir. Seu anonimato está garantido. Os dados sociodemográficos solicitados serão tratados agrupadamente sem identificação dos participantes.

Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimentos e agradeço imensamente sua colaboração e disposição em participar deste projeto.

Muito obrigada!

Respeitosamente,

Luciana de Sousa Santos Costa

Aluna de Graduação em Biblioteconomia - FCI/UnB

lucianasousasantos1994@gmail.com

***Obrigatório**

1. Indique sua faixa etária: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 25 anos ou menos
- ☐ De 26 a 35 anos
- ☐ De 36 a 45 anos
- ☐ De 46 a 55 anos
- ☐ De 56 a 65 anos
- ☐ 66 anos ou mais

2. Indique sua área de formação na graduação: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ciências exatas e da terra
- ☐ Ciências biológicas
- ☐ Engenharias
- ☐ Ciências da saúde
- ☐ Ciências agrárias
- ☐ Ciências sociais aplicadas
- ☐ Ciências humanas
- ☐ Linguística, letras e artes
- ☐ Multidisciplinar (biotecnologia e ciências ambientais)

3. Qual seu curso de graduação? *

4. Indique sua posição na carreira de diplomata no Brasil: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ministro de Primeira Classe
- ☐ Ministro de Segunda Classe
- ☐ Conselheiro
- ☐ Primeiro Secretário
- ☐ Segundo Secretário
- ☐ Primeiro Secretário

5. Indique sua lotação: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Gabinete do Ministro das Relações Exteriores
- ☐ Secretaria-Geral das Relações Exteriores
- ☐ Fundação Alexandre de Gusmão
- ☐ Instituto de Pesquisa de Relações Exteriores
- ☐ Instituto Rio Branco
- ☐ Embaixada na África
- ☐ Embaixada na América Central
- ☐ Embaixada na América do Norte
- ☐ Embaixada na América do Sul
- ☐ Embaixada na Ásia
- ☐ Embaixada na Europa
- ☐ Embaixada na Oceania
- ☐ Consulado-Geral
- ☐ Vice-Consulado
- ☐ Delegação
- ☐ Missão
- ☐ Unidade Descentralizada

6. Indique qual(is) aspecto(s) considera essenciais para a tomada de decisão no seu cotidiano profissional *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Conhecimento do problema
- ☐ Informação de qualidade
- ☐ Capacidade de interpretação e uso da informação por parte dos atores envolvidos
- ☐ Estratégias pré-estabelecidas
- ☐ Comportamento dos atores
- ☐ Cenário e questões ambientais
- ☐ Relações sociais e culturais envolvidas
- ☐ Outro: _____

7. Indique qual(is) tipo(s) de informação utiliza como maior frequência no seu cotidiano profissional *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Informação ambiental
- ☐ Informação assimétrica
- ☐ Informação científica
- ☐ Informação comercial
- ☐ Informação de negócio
- ☐ Informação de segurança
- ☐ Informação econômico-financeira
- ☐ Informação estratégica
- ☐ Informação jurídica
- ☐ Informação jurídica
- ☐ Informação regulamentar
- ☐ Informação tecnológica
- ☐ Outro: _____

8. No seu cotidiano profissional, as necessidades de informação têm uma área ou abrangência temática definida? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

9. Em caso de resposta afirmativa da questão anterior, indique qual(is) é(são) a(s) área(s) ou abrangência temática

10. Com que frequência utiliza os serviços da biblioteca para auxiliar nas necessidades de informação do seu cotidiano profissional? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sempre
- ☐ Quase sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Raramente
- ☐ Jamais

11. No seu cotidiano profissional, a tomada de decisão costuma gerar consequências de *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Curto prazo
- ☐ Médio prazo
- ☐ Longo prazo
- ☐ Impacto multidimensional (junção do curto, médio e longo prazo)

12. No seu cotidiano profissional, são utilizadas técnicas no processo de tomada de decisão?

*

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

13. Em caso de resposta afirmativa da questão anterior, indique qual(is) técnica(s) é(são) utilizada(s) no processo de tomada de decisão

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Análise de evidências
- ☐ Brainstorm ou brainstorming
- ☐ Criação de cenários
- ☐ Matriz de prioridade ou matriz de impacto
- ☐ Outro: _____

Powered by

